جامعـــــــة آل البيـــــت

كلية إدارة المال و الأعمال

قســـــم إدارة الأعمال

أثـر حـاكميـة المصـارف في الأداء المصرفـــي

"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"

The effect of Banks Governance on Banking Performance

"An Applied Study on the Jordanian Commercial Banks"

إعداد الطـــالبة

خولـة قـرة

الرقم الجامــعي

0620502016

إشراف

الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

2010

جامعـــــــة آل البيـــــت
كلية إدارة المال و الأعمال
قســـــم إدارة الأعمال

أثـر حـاكـمية المصارف في الأداء المصرفي

"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"

The effect of Banks Governance on Banking Performance

"An Applied Study on the Jordanian Commercial Banks"

إعداد الطـــالبة
خولـة قـرة

الـرقم الجامـعي
0620502016
إشراف
الـدكـتـور سليمـان إبـراهيم الحوري

أعضاء لجنة المناقشة:		التوقيع
1. الدكتور سليمان إبراهيم الحوري	(مشرفا)	....
2. الدكتور زياد الصـــمـــادي	(عضوا)	....
3. الدكتور حسين الـــزيـــود	(عضوا)	....
4. الأستاذ الدكتور علي مقابلـــة	(عضوا)	....

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ 2010/01/06

الإهـــــــداء

إلى بلـــــــــدي الجـــزائــــــر

إلى بلـــــــــدي الـــثـــانـــي الأردن

إلى من أوصى بهما ربي في محكم تنزيله فقال عز من قائل:

﴿**وقضى ربّك ألا تعبدوا إلاّ إيّاه وبالوالدين إحسانا إمّا يبلغن عندك الكبر أحدهمآ أو كلاهما فلا تقل لهما أفّ ولا تنهرهما وقل لهمآ قولا كريما**﴾ الإسراء: الآية 23

إلى مهجة القلب والسراج الذي يضئ دربي...... إلى ينبوع الحنان ونبض القلب في صدري

أمـــــــــــي الحبيبة أطال الله عمرها

إلى مصدر فخري واعتزازي **أبـــي الغالي**، إلى روحه الطاهرة رحمه الله.

إلى أسرتي الغالية منبع الدعم الذي لا ينضب للمضي قدما والتي تساندني دائما بالدعاء والتشجيع

إخوتي وأخواتي: عمر، عبد الرزاق، عائشة، فضيلة، نجوى، نور الهدى،

إلى كل فرد في عائلتي الكبيرة.

إلى كل الأصدقاء

أهدي هذا الجهد المتواضع.

شـكـر وتـقـديـر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله نحمده ونشكره هو المستحق للثناء وحده، لا نحصي ثناء عليه. فله الحمد عدد خلقه ورضاء نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، له الحمد أن وفقنا لإكمال هذا العمل.

بادئ ذي بدأ أتوجه بالشكر الجزيل للدكتور المشرف سليمان إبراهيم الحوري الذي أكمل معي مشوار إخراج هذه الرسالة، وكان خير خلف لخير سلف الأستاذ الدكتور الحاج "محمد علي العامري" الذي كان له الفضل في اختيار هذا الموضوع وساندني في بداية المشوار، فإليهما أتوجه بأسمى عبارات التقدير والامتنان على الجهد الذي بذلاه معي، فأسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء، ويمن عليهما بالصحة والعافية في مشوارهما.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة كل من الأستاذ الدكتور علي مقابلة والدكتور حسين الزيود والدكتور زياد الصمادي لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري لكل أعضاء الهيئة التدريسية لكلية إدارة الأعمال بشكل خاص وجامعة آل البيت بشكل عام على ما قدموه لنا من رعاية. و إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، سائلين المولى أن ينفعنا وإياكم وأن يكون هذا العمل إضافة مفيدة في مجال المعرفة.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

الجدول **الصفحة**

الملخص

أثر حاكمية المصارف في الأداء المصرفي

"دراسة تطبيقية عــلى البنوك التجارية الأردنية"

إعداد الطالبة

خولة قرة

إشراف:

الدكتور سليمان إبراهيم الحــــــوري

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر حاكمية المصارف، متمثلة في (حجم مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المدراء غير التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم) في الأداء المصرفي، من خلال كل من العائد على الموجودات والعائد على حق الملكية، وقد تمت الدراسة على البنوك التجارية الأردنية؛ والبالغ عددها 13 بنكا تجاريا في الفترة الواقعة ما بين 2002-2008.استخدم الباحث لأغراض الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم الاعتماد على الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن كلا من ثنائية المدير التنفيذي، ونسبة المدراء غير التنفيذيين، ونسبة ملكية كبار المساهمين ونسبة كفاية رأس المال، كان لها الأثر الإيجابي في العائد على الموجودات، بينما باقي المتغيرات (حجم مجلس الإدارة، ونسبة ملكية أكبر مساهم)، فلم يكن لها أي أثر ذو دلالة إحصائية. فيما يتعلق بالعائد على حق الملكية، فقد كان لحجم مجلس الإدارة، وثنائية المدير التنفيذي، ونسبة المدراء غير المستقلين، نسبة ملكية أكبر مساهم أثر ذو دلالة إحصائية فيه، ولم يكن لباقي المتغيرات أثر دال إحصائيا.

خلصت الدراسة إلى أن متغيرات الحاكمية المتمثلة في ثنائية المدير التنفيذي ، ونسبة المدراء غير التنفيذيين، وكذلك تركيز الملكية بالإضافة إلى نسبة كفاية رأس المال تعتبر محددات مهمة للأداء المصرفي، وعليه فإن الشركات يجب أن تنظر إلى الحاكمية كأمر ضروري، وليس التزاما أمام السلطات، كما يجب أيضا على الشركات والجهات الحكومية العمل معا لتأسيس آليات الحاكمية التي تضمن الأداء الفعال للبنوك، خاصة فيما يتعلق بزيادة نسبة المدراء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة، والامتثال لمتطلبات بازل الثانية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1-1- المقدمة:

تزايد الاهتمام بحاكمية الشركات "Corporate Governance" في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية.

ونظرا للأهمية المتزايدة التي تكتسبها الحاكمية، فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناولها بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات؛ صندوق النقد الدولي (International Monetary Fund) والبنك الدولي (World Bank) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Co-operation and Development) التي أصدرت عام 1999 مبادئ حاكمية الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة، لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحاكمية في كل من الشركات العامة أو الخاصة، سواء المدرجة أو غير المدرجة بأسواق المال من خلال عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل.

إن حركة التحرير الاقتصادي من خلال الخصخصة "Privatization" التي عرفتها البلدان النامية، وفتح المجال أمام رأس المال الأجنبي وإلغاء القيود التنظيمية "Deregulation" فتح الباب أمام العديد من القضايا و المخاوف، حول مدى استقرار النظام المالي وضمان سلامته، من حيث أن صحته تعتمد بشكل كبير على قوة البنية التحتية لمكوّناته الفردية والارتباطات فيما بينها؛ كالبنوك، المؤسسات المالية غير المصرفية وأنظمة الدفع.

وعليه فقد أصبحت الحاكمية في ظل هذه المعطيات، تشكل تحديا أمام الشركات من أجل إيجاد تلك الآليات الكفيلة بتحقيق أداء أفضل، وفي مقدمتها البنوك التي تعتبر ركيزة مهمة للنشاط الاقتصادي، وتحظى بموقع المهيمن من حيث أنها الممول الرئيس للنمو الاقتصادي[1]، خاصة في الدول النامية التي هي في حاجة متزايدة إلى نظام مالي سليم، في ظل غياب أسواق مالية

1 - Rowan Trayler, **"A Survey of Corporate Governance in Banking: Characteristics of the Top 100 World Banks"**, in Benten E.Gup, "**Corporate Governance in Banking A Global Perspective**", Edward Elgar, University of Alabama, USA, p 152.

متطورة. إضافة إلى ما تواجهه البنوك من مجموعة واسعة من الأخطار المعقّدة في عملها اليومي، كالأخطار المتعلقة بالائتمان، السيولة، أسعار الفائدة، أسعار الصرف ...الخ [(1)]. كل هذه الأسباب دفعت المنظمين إلى البحث عن المعايير الصحيحة التي تخاطب ميزات هذه المنظمات وتأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي تواجهها، ذلك أن مخاطر الفشل البنكي لا تقتصر في انعكاساتها على حدود البنك، وإنما تتعداه لتأخذ انعكاسا خطيرا على الاقتصاد ككل.

جاءت الدراسة في أربعة فصول، حيث تناول الفصل الأول؛ منهجية الدراسة بهدف تأطير المشكلة، في حين جاء الفصل الثاني؛ ليتناول الإطار المفاهيمي لحاكمية الشركة وجذورها التاريخية، ثم تلاه فصل ثالث يبحث في الاختلاف القائم بين حاكمية المصارف والمؤسسات غير المالية، وكذلك أهمية الحاكمية في القطاع المصرفي، واختتم هذا الفصل بإطلالة على آليات الحاكمية والأداء المصرفي، بالإضافة إلى عرض للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالدراسة. وجاء الفصل الرابع؛ ليتناول الجزء العملي من الدراسة متضمنا اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، وكذلك أهم ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات.

1-2- أهمية الدراسة :

أصبح موضوع حاكمية الشركات يحظى باهتمام كبير من العديد من الأطراف (الأكاديميين، والمنظمات الدولية والبلدان..) التي تسعى إلى إيجاد آليات كفيلة بضمان مناخ استثماري واستقرار مالي جيدين في ظل الأزمات المتزايدة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، خاصة في قطاع البنوك؛ الذي لا زالت كثير من الدراسات تدعو إلى إفراده بمزيد من الدراسات نتيجة الأهمية البالغة التي يحظى بها في الاقتصاد وخاصة في الأردن بهدف استشراف واقع الحاكمية في القطاع المصرفي الأردني، وإلقاء الضوء على الآليات التي قد تكون أكثر أهمية لضمان أداء أفضل للبنوك.

1-3- مشكلة الدراسة :

تنطلق مشكلة الدراسة من الفصل بين الملكية (Ownership) والإدارة (Management) الذي أدى إلى خلق مشكلة الوكالة (Agency Problem) داخل المنشأة، نتيجة الصراع في المصالح بين المالكين والمدراء[2]، مما أوجد الحاجة إلى البحث عن تلك الوسائل الكفيلة بخلق التوافق والحد من الصراع بين الجانبين. في ظل تزايد الأزمات المالية خاصة في السنوات الأخيرة فقد تزايد الاهتمام بما يعرف بحاكمية الشركة باعتبارها تساهم في حل هذه المشكلة،

---

1 - Panagiotis K. Staikouras, Christor K. Staikoouras, ,Maria-Eileni K. Agoraki, **" The Effect of Board Size and Composition on European Bank Performance"**, Eur J Law Econ ,23:1-27,2007, p5.

2 - Mondher Kouki, Moncef Guizani,"**Ownership Structure and Dividend Policy Evidence from the Tunisian Stock Market**", European Journal of Scientific Research, Vol.25 No.1, pp.42-53,2009, p43.

وذلك من خلال تبني آليات الحاكمية التي قد تضمن أن المدراء يعملون لصالح المساهمين مما يحسن الأداء ويعظم ثروة المساهمين[1]، وقد دار نقاش واسع حول آليات الحاكمية في البنوك، مقارنة بتلك التي في المنشآت غير المالية وأثرها في الأداء، وتتجسد مشكلة الدراسة من خلال الخلاف في وجهتي النظر:

1- **وجهة النظر الأولى**: أشارت دراسة (Adams and Mehran)[2]، أن هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع حاكمية الشركة وأثرها على أداء الشركات، إلا أنّ هذه الدراسات تمت في أغلبها على شركات صناعية "Manufacturing Firms" ، والتي توصلت إلى علاقة إيجابية بين حاكمية الشركة الجيدة والأداء، وحسب الدراسة التي أجراها Caprio et al [3]، فقد توصلت إلى أن نفس آليات رقابة الشركة التي تؤثر في حاكمية المؤسسات غير المالية، هي نفسها التي تؤثر في عمليات المصارف.

2- **وجهة النظر الثانية**: يناقش الباحثون من أمثال (Macey and O'Hara)[4] و (Adams and Mehran)[5] أن المصارف تختلف في حاكميتها عن باقي المؤسسات غير المالية، نتيجة لمجموعة الخصائص التي تميزها، من حيث أنها منظمات مرفوعة بدرجة كبيرة (رافعة مالية عالية)، مما يجعل الإدارة لا تعمل فقط على تحقيق أهداف المساهمين، وإنما عليها أيضا أن تأخذ بعين الاعتبار الدائنين، بالإضافة إلى الغموض "Opacity" الذي تعرف به، وهو ما أوجد الحاجة إلى دراسات تختص بحاكمية المصارف وأثرها في أدائها، والتي من ضمنها القطاع المصرفي الأردني، على اعتبار أنه يشكل دعامة التنمية الاقتصادية، ما يعطي مجالا لدراسة ممارسات الحاكمية الموجودة في هذا القطاع الحساس وأثرها في الأداء المصرفي. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1) هل يوجد تأثير لحاكمية المصارف (حجم مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المدراء غير التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية أكبر مساهم، نسبة ملكية كبار المساهمين) في العائد على الموجودات ؟

1- Abdussalam Mahmoud Abu-Tapanjeh, "**Good Corporate Governance Mechanism and Firms' Operating and Financial Performance: Insight from the Perspective of Jordanian Industrial Companies**", J. King Saud Univ.,2007, Vol. 19, Admin. Sci. (2), pp. 101-121.

[2] - Adams. R and Mehran .H**, "Corporate Performance, Board Structure & its Determinants in the Banking Industry",** Working Paper, Federal Reserve Bank of New York, 2008

2- Caprio G , Leaven L, Levin R "**Governance and Bank Valuation** " **,** Journal of Financial Intermediation ,16 ,2007, pp 584–617

[4] - Macey, Jonathan R; O'Hara, Maureen**," The Corporate Governance of Banks**", Federal Reserve Bank of New York, 2003

[5] - Adams.R and Mehran. H,2007,Op.Cit,p9

2) هل يوجد تأثير لحاكمية المصارف (حجم مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المدراء غير التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية أكبر مساهم، نسبة ملكية كبار المساهمين) في العائد على الملكية ؟

1-4- **أهداف الدراسة**:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حاكمية الشركة (حجم مجلس الإدارة، تركيب مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم) في الأداء المصرفي، وذلك للوقوف على أهم آليات الحاكمية التي تساهم في تحسين الأداء المصرفي من خلال التعرف إلى:

أ – أثر حاكمية المصارف(حجم مجلس الإدارة، تركيب مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم) في العائد على الموجودات (ROA).

ب- أثر حاكمية المصارف(حجم مجلس الإدارة، تركيب مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم) في العائد على الملكية (ROE).

1-5- **فرضيات الدراسة** :

استنادا إلى مشكلة الدراسة، وما عرضته الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد هذه المشكلة (Hanifa et al,2008)، (Caprio et al,2005)، (Abu-Tapanjeh,2006)، (الخالدي،2008)، (Stean Thomsen,2006) فقد تمت صياغة الفرضيات التالية للدراسة:

الفرضية الأولى : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحاكمية المصارف (حجم مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المدراء غير التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم) في العائد على الموجودات.

$$ROA=\beta0+\beta1\ \log BS + \beta2\ CEOD + \beta3\ NEDRATIO + \beta4\ CA + \beta5\ Block + \beta6\ LSH + \beta7\ \log ASSETS + \beta8\ LV + \varepsilon$$

الفرضية الثانية : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحاكمية المصارف (حجم مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المدراء غير التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم) في العائد على الملكية.

$$ROE= \beta0+\beta1\ \log BS + \beta2\ CEOD + \beta3\ NEDRATIO + \beta4\ CA + \beta5\ Block + \beta6\ LSH + \beta7\ \log ASSETS + \beta8\ LV + \varepsilon$$

حيث أن:

ROA: العائد على الموجودات Return on Assets

ROE: العائد على الملكية Return on Equity

BS: حجم مجلس الإدارة (Log BS) Board Size

CEOD: ثنائية المدير التنفيذي council Executive Office Duality

NEDRATIO: نسبة المدراء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة Non Executive Directors Ratio

CA: نسبة كفاية رأس المال Capital Adequacy

LSH: نسبة ملكية أكبر مساهم. Largest Shareholders equity Ratio

Block: مجموع نسب ملكية المساهمين الذين يملكون 5% فأكثر من رأس مال المصرف Blockholders equity ratio

Control Variables: المتغيرات الضابطة المتمثلة في:

حجم البنك (log Assets = Log of Book Value of Assets

والرافعة - LV- (نسبة الديون / ملكية المساهمين) Leverage Value

ε : معامل الخطأ.

1-6- منهجية الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث قسمت الدراسة إلى إطار نظري يشتمل على مراجعة الكتب والدوريات العربية والإنجليزية التي تناولت الموضوع بالبحث والدراسة، وكذلك استخدام الإنترنت في الحصول على البحوث التي تمت في موضوع الدراسة، أما في الجانب العملي للدراسة، فقد تم الاعتماد على التحليل من خلال استخدام التقارير المالية والبيانات الإحصائية المتوفرة على المواقع الإلكترونية للمصارف والبنك المركزي الأردني، إضافة إلى الاطلاع على التشريعات والقوانين المتعلقة بموضوع الدراسة. وتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام الانحدار المتعدد من أجل دراسة تأثير مجموع المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

1-7 مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنية، والمدرجة في سوق عمان المالي، والبالغ عددها 13 مصرفا تجاريا[1]، للفترة الممتدة من 2002-2008. وقد اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات الكمية على التقارير المالية للبنوك، بالإضافة إلى الاعتماد على ما يتم نشره على الموقع الإلكتروني للبنك المركزي وسوق عمان المالي.

الجدول (1-1)

مجتمع الدراسة

	البنوك التجارية الأردنية	رأس المال بالمليون	سنة التأسيس
1	البنك العربي	534	1930
2	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	252	1974
3	بنك المال الأردني	132.80	1996
4	البنك الأهلي الأردني	110	1956
5	البنك الأردني الكويتي	100	1977
6	بنك الاستثمار العربي الأردني	100	1978
7	بنك الأردن	100	1960
8	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	95	1991
9	بنك القاهرة عمان	80	1960
10	البنك التجاري الأردني	69.575	1978
11	البنك الأردني للتمويل والاستثمار	64.472	1989
12	بنك المؤسسة العربية المصرفية	61.325	1989
13	بنك سوسيتيه جنرال (الأردن)	40.456	1993

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى بيانات من التقارير المالية للبنوك

1- الموقع الالكتروني للبنك المركزي الأردني http://www.cbj.gov.jo

1-8- محددات الدراسة:

1) اقتصارها على البنوك التجارية الأردنية المتمثلة في 13 بنكا مع استثناء البنوك الإسلامية والأجنبية العاملة في الأردن.

2) الاكتفاء بمؤشرات الربحية (العائد عل الموجودات، العائد على الملكية) كمتغيرات للأداء البنكي دون الأخذ بعين الاعتبار المخاطرة التي لها دور هام في تحديد الأداء البنكي.

1-9- **مصطلحات الدراسة:**

1- حاكمية المصارف Banks Governance:

تعتبر حاكمية المصرف الإطار العام الذي يضم مجموعة من الآليات التي تساعد علـــى ممارسة السلطة والتحكم في الشركات من قبل المستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين للتـــأثير على المدراء من أجل اتّخاذ الإجراءات التي تسمح لهم من الوصول إلى تحقيق أهداف الشركة.

2- **حجم المجلس Board Size**:

يحدد عدد الأعضاء المكونين للمجلس، الذين تم انتخابهم من قبل الهيئة العامة للمساهمين التنفيذيين وغير التنفيذيين.

3- **ثنائية مدير المجلس- المدير التنفيذي CEO-Chair Duality**:

تشير إلى الوضعية التي يحتل فيها المدير التنفيذي منصب مدير المجلس (رئيس مجلس الإدارة-المدير التنفيذي). فتأخذ القيمة (1)؛ إذا كان المدير التنفيذي يشغل منصب رئيس مجلـــس الإدارة، والقيمة (0) إذا كان غير ذلك.

4- **تركيب المجلس Board Composition**:

جرت العادة أن تميز القوانين بين أعضاء مجلس الإدارة؛ وفقا للواجبات التنفيذيـــة التـــي يكلفون بأدائها داخل المصرف، فيسمى أولئك الأعضاء المكلفين بمهام تنفيذية بالمدراء التنفيذيين (أعضاء مجلس الإدارة الداخليين)، أما الأعضاء الذين ليست لديهم هذه المسؤوليات فيشار إلـــيهم بالمدراء الخارجيين (المدراء غير التنفيذيين أو المستقلين).

وتحسب نسبة المدراء غير التنفيذيين بقسمة عدد المدراء غير التنفيذيون على عدد أعـــضاء مجلس الإدارة الإجمالي.

5- **المالكون الكبار Blockholders**:

مجموع نسب ملكية المساهمين الذين يملكون 5% فأكثر من رأس مال المصرف.

6- **ملكية أكبر مساهم Largest Shareholder**:

تشير إلى نسبة ملكية أكبر مساهم في رأس مال البنك

7- **معيار كفاية رأس المال الرقابي Regulatory Capital Adequacy Criterion**:

هو أحد آليات الحاكمية التي تهدف إلى تقليل المخاطرة (امتصاص مخاطر توظيف الأموال) حيث ترتبط متطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال، بحجم المخاطرة الائتمانية التي تتعرض لها المصارف، حسب تركيبة الموجودات المرجحة بالمخاطرة، وقد حددت لجنة بازل"Basel II"[1]*، أن الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال بـــ 8% من مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة.

8- **الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال** = مجموع رأس المال الرقابي/ مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة .

8-1- **رأس المال الرقابي** = رأس المال المدفوع (الأسهم العادية و الممتازة)، الاحتياطات المعلنة (الاختيارية والقانونية، الأرباح المحتجزة) + رأس المال التكميلي- رأس المال المساند- (الاحتياطات غبر المعلنة، احتياطات إعادة تقييم الموجودات، مخصصات الديون المعدومة، الديون طويلة من الدرجة الثانية).

8-2- **الموجودات الخطرة المرجحة**:

تم تبويب الموجودات الخطرة المرجحة، من قبل النظام الاحتياطي الفيدرالي (المصرف المركزي الأمريكي) منذ مطلع الستينات، في ست مجموعات تبعاً لخطورتها، وحددت متطلبات رأس المال بمقدار (0%، 5%، 12%، 20%، 50%، 100%) لهذه المجموعات، ويحتسب مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة بضرب إجمالي الموجودات في كل مجموعة بوزن المخاطرة المحدد لها، ومن ثم يتم جمع نواتج الضرب للمجموعات الأربع معا.

---

* لجنة بازل للإشراف البنكي هي لجنة للسلطات الإشرافية البنكية تم تأسيسها من طرف رؤساء البنوك المركزية لمجموعة من 10 دول في سنة 1975. تتألف من الممثلين التنفيذيين لسلطات الإشراف البنكية والبنوك المركزية لكل من بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، لوكسمبورغ، هولندا، إسبانيا، السويد، سويسرا،بريطانيا، و الولايات المتحدة الأمريكية.تجتمع دوريا في بنك التسوية الدولية (BIS) في بازل السويسرية أين تتواجد السيكرتاريا العامة.

9- الأداء المصرفي Bank Performance:

هو اعتماد مجموعة من المؤشرات الدالة عن الوضعية التي يتواجد فيها المصرف ومدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة، وقد تم الاعتماد على المؤشرات التالية:

9-1- العائد على الموجودات ROA : Return on Assets

هو مؤشر للكفاءة، يشير إلى قدرة الإدارة في استثمار موجودات البنك، وقدرتها على توجيهها نحو فرص استثمارية مربحة لتوليد الدخل الصافي.

ROA= صافي الدخل / معدل إجمالي الموجودات

9-2 العائد على حق الملكية ROE : Return on Equity

هو قياس محاسبي أساسي؛ يأتي للكشف عن كيفية إدارة المدراء للأعمال بشكل جيد لتعظيم قيمة حامل السهمِ، حيث يوضح مدى قدرة إدارة البنك على توليد العوائد من توظيف أموال المساهمين

ROE= صافي الدخل / إجمالي حق الملكية

الجدول (1-2)

متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المصطلح بالانجليزي	الرمز	الدراسات السابقة
المتغيرات المستقلة	**Independent Variables**		
حجم مجلس الإدارة	Board Size	BS	(الخالدي،2008)، (Haniffa et al ,2008), (Belkhir,2005), (Eljifri et al,2007)، (Abu-Tapanjeh,2007)، (Mangena and Chamisa, 2008)
ثنائية المدير التنفيذي- رئيس مجلس الإدارة	CEO-CHAIR DUALITY	CEOD	(الخالدي،2008)، (Haniffa et al ,2008), (Belkhir,2005), (Eljifri et al,2007)، (Abu-Tapanjeh,2007) ،(Mangena and Chamisa 2008)
تركيب مجلس الإدارة (نسبة المدراء غير التنفيذيين)	Board Composition	NEDRATIO	(الخالدي،2008)، (Haniffa et al ,2008) (Belkhir,2005) ،(Eljifri et al,2007) ،(Abu-Tapanjeh,2007)،(Mangena and Chamisa, 2008)
نسبة ملكية كبار المساهمين	Block Holders	Block	(Belkhir,2005)،(Caprio,2007)،(Mangena and Chamisa 2008)
نسبة ملكية أكبر مساهم	Largest shareholder	LSH	،(Stean Thomsen,2006)
معدل كفاية رأس المال	Capital Adequacy	CA	(Levine,2006) ،(Caprio,2007) ،(الخالدي،2008)
المتغيرات التابعة	**Dependent Variables**		
العائد على الموجودات	Return on Assets	ROA	،(Belkhir,2005) ،(الخالدي،2008)
العائد على الملكية	Return on Equity	ROE	،(Caprio,2007)،(Belkhir,2005) ،(الخالدي،2008)
المتغيرات الضابطة	**Control Variables**		
الموجودات (حجم المنشأة)	Assets	Log Assets	(Haniffa et al ,2008) ،(Belkhir,2005)) ،(Eljifri et al,2007) ،(Abou tabanjah,2007)،(Mangena and Chamisa, 2008)
الديون/ الملكية(الرافعة المالية)	Financial Leverage	LV	(Haniffa et al ,2008)،(Belkhir,2005)) ،(Aljifri et al,2007) ،(Abu-Tapanjeh,2007), ، (Mangena and Chamisa, 2008)

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لحاكمية الشركة

الفصل الثاني
الإطار المفاهيمي لحاكمية الشركة

2-1- مقدمة:

يعتبر مفهوم حاكمية الشركة مفهوما جديدا في طرحه في حقل الإدارة المعاصرة، حيث لم يكن هذا الموضوع يحظى بهذا الاهتمام الكبير من الأكاديميين ومن المجتمع ككل. ولكن وفي ظل ما عرفته ولم تزل تعرفه الساحة العالمية من أزمات وانهيار لكبريات الشركات العالمية؛ خاصة مع بداية عقد التسعينات، فقد برز على الساحة أهمية حاكمية الشركة والدور الذي تلعبه في الاقتصاد المعاصر، وأصبحت من الموضوعات الملحة على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية، حيث أن كثيرا من المطلعين على هذه الأزمات نسبوها إلى ضعف حاكمية الشركة "Corporate Governance" التي تعاني منه أغلب هذه الكيانات الاقتصادية[1]. وعليه، فإننا سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط بعض الضوء على حاكمية الشركة من حيث المفهوم والنماذج والإطار النظري الذي تطورت خلاله .

2-2- تعريف حاكمية الشركة :

يعد مفهوم الحاكمية مفهوما معاصرا، ولا يزل الوقوف على تعريف محدد له من الصعوبة بمكان[2]، حيث أنه يحمل بين طياته كثيرا من التحديات، بسبب اختلاف وجهات النظر في هذا الموضوع، من حيث العناصر المشكلة له، والخصائص التي تميزه، وكذلك ما هي حدوده، وعليه فقد جاءت تعريفاته متباينة في المعنى والتطبيق، وتعكس بشكل أساسي الاهتمامات الخاصة لمستخدميها[3].

حسب (Neuebauer and Lank)، فإنه تم اشتقاق كلمة "الحاكمية" من الفعل اللاتيني "gubernare" الذي يعني " يقود "to steer" أو يوجه"to direct"، والذي قصد به في الأصل، الإطار الذي تمارس ضمنه القوّة والمسؤولية المستخدمة في إدارة الممالك (Kingdoms)، والأقاليم(Regions)

---

1 - Pushkar Gupta,"**Corporate Governance in India Banking Sector**", A Dissertation presented in part consideration for the degree of MA in Finance and Investment,INDIA,2007-2008, p11.

2 - Chul-kyu Kang, "**Market Economy and Corporate Governance - Fairness and Transparency for Sustainable Growth**", 6th Global Forum on Reinventing Government, 2006, p10.

3- عفاف أبو زر،" **استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي** "،أطروحة دكتوراه ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن،2006، ص 35.

والبلدان(Towns) [1]، ثم عرف طريقه إلى الاستخدام في عالم الأعمال؛ بسبب تزايد عدد وحجم الشركات، وأعداد المساهمين، إضافة إلى تزايد الارتباط بين البيئات المختلفة، وتأثير ذلك على المجتمع بشكل عام[2].

وفيما يلي؛ سنقوم بإدراج مجموعة من التعريفات التي خصت بها حاكمية الشركة :

يعرّف (Monks and Minow) حاكمية الشركة على أنّها " الآلية التي يحسّن من خلالها مجلس الإدارة قيمة حقوق المساهمين، وقيمة حقوق أصحاب المصالح الآخرين في المنشأة، عن طريق الرقابة على نشاطات المديرين والمدير التنفيذي"[3]، ويوضّح (Senbet and John) "أنها الآليات التي من خلالها يقوم أصحاب المصالح (المساهمون، الدائنون، الموظفون، العملاء، الموردون، الحكومة، والمجتمع بشكل عام) بممارسة الرقابة على الإدارة والداخليين لحماية مصالحهم"[4]، في حين أن (T.G.Arun and J.D.Turner) يعرّفها أنها الآلية التي من خلالها يضمن المساهمون؛ أن المدراء يعملون من أجل تحقيق مصالحهم"[5]، كما يعرّفها (Morin and Jarrell)، بأنها إطار العمل الذي يراقب ويحمي مصالح اللاعبين المعنيين في السوق (المدراء، الموظفون، الزبائن، المساهمون، الموردون، ومجلس الإدارة)[6]. ويعرّفها (Dennis and MacConnell):"حاكمية الشركة هي مجموعة الآليات-المؤسسية والسوقية- التي تدفع المسيطرين على الشركة (أولئك الذين يصنعون القرارات حول كيفية عمل الشركة)؛ لاتّخاذ القرارات التي تعظّم قيمتها لصالح مالكيها (موردو رأس المال) ..."[7] ، وعرّفها (Reed)، "أنّها إدارة يتم بموجبها توجيه الشركة ومتابعتها، من أجل تحقيق التوازن بين مصالحها من جهة؛ ومصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة من مستثمرين ومقرضين وموردين وعملاء، بالإضافة إلى البيئة والمجتمع"[8]. كما عرّفها (Matheisen)، "أنها حقل من حقول الإقتصاد التي تبحث في كيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفوءة في الشركات باستعمال آليات محفّزة، مثل العقود، والتشريعات، والتصاميم

---

1 - Neubauer, F. & Lank, A.G. 1998. **The family business – its governance for sustainability**. New York: Routledge.
2 - Pushkar Gupta ,2007-2008 ,Op.cit, p16 .
3 - Robert A.G. Monks ,Nell Minow," **Corporate Governance**", 2nd edn, Blackwell Publishers, Oxford,2001,p2.
4 - John, K. & Senbet, L.W,"**Corporate Governance and Board Effectiveness".** Journal of Banking and Finance, 22: 371 – 403, p 374, 1998.
5 - Arun.T.G, Turner.J.D, "**Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concept and Issues**", Working Paper, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, Manchester,2004, p5.
6 - Morin, R and Jarrell, "**Driving Shareholders Value: Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth**", McGraw-Hill Publishers, Sydney, 2001, p22.
7 - Chong-En Bai, Qiao Liu, Joe Lu, Frank M. Song, and Junxi Zhang, "**Corporate Governance and Market Valuation in China**", Working Paper Number 564, 2003,p5.
1-محمد مطر، عبد الناصر نور، "**مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية:دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي**"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد 3،العدد 1، 2007، ص 51.

المنظمية"(1) ، ويأتي تعريف لجنة (Cadbury) كأحد أقدم التعريفات التي خصّت بها حاكمية الشركة، من حيث أنها" النظام الذي من خلاله يتم توجيه نشاط المنظمة ومراقبته"(2).

كما عرّفها (Shleifer and Vishny)، "الحاكمية هي الآليات التي يقوم من خلالها أصحاب رؤوس الأموال بمراقبة المديرين بحيث يضمنون أنّ تلك الأموال لن يتم الاستيلاء عليها، وأنّهم سيتلقون عائدا على استثمارهم"(3). ويرى (Cleassens)، أنّ تعريفات حاكمية الشركة، متنوعة ولا يمكن حصرها، ولكن يمكن تصنيفها إجمالا إلى مجموعتين، الأولى منها؛ تتعلّق بمجموعة الأنماط السلوكية مثل السلوك الحقيقي للشركات، معبّرا عنه بمجموعة من المؤشرات مثل: الأداء، الفعالية، النمو، الهيكل المالي، معاملة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. أما المجموعة الثانية فتتعلّق بالإطار المؤسسي لحاكمية الشركات وتضمّ مجموعة القواعد واللوائح التي تعمل في إطارها الشركات، فضلا عن القوانين المستمدة من مصادر تشريعية أخرى مثل النظام القانوني والنظام القضائي، والأسواق المالية وأسواق العمل(4).

قدّمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ تعريفا لحاكمية الشركة تميّز بالشمولية، وتغطيته لجوانب متعددة حيث يشير مفهوم حاكمية الشركة إلى "مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها والمساهمين فيها، ومجموعة أصحاب المصالح الآخرين. وتوفّر تلك العلاقات الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل، لبلوغ تلك الأهداف ومراقبة الأداء، كما أنّ الحاكمية ينبغي أن توفّر حوافز مالية مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية الأخرى لتحفيزهم على تحقيق الأهداف التي تكون من غير شك في مصلحة الشركة ومساهميها، وينبغي أن تسهّل عملية الرقابة الداخلية الفعّالة، ووجود نظام فعّال للحاكمية في داخل كل شركة، وفي الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل الاقتصاد "(5).

---

1 - Mathiesen, 2002, **The Encyclopedia of corporate governance**, www.encycogov.com, .accessed 21-04-2009.
2-Cadbury Commission," **Report of Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**", available from.http//www.worIdbank.org/htmI/fpoI/privatesector/cg/codes.htm, p15.
3 - Shleifer, A. and R.W. Vishny," **A Survey of Corporate Governance**", Journal of Finance, 52 (2): 737-783, p737.
4 -Claessens, Stijn; Joseph P. H, **"Corporate Governance in Asia: A Survey"**, International Review of Finance 3(2):105–29, 2003, p4.

** لجنة Cadbury أنشئت من قبل حكومة المحافظين في المملة المتحدة لدراسة الآثار المالية لحاكمية الشركات،بعد مجموعة من الفضائح المالية التي شهدتها المملكة المتحدة.

5 -OECD web site: http://www.consultgroup.net.au/consultants-resources/white-papers-articles/oecd-principles.html

إنّ إيجاد تعريف موحّد للحاكمية، لازال محل نقاش وجدال لم يحسم بعد، ويمكننا من خلال التعريفات المدرجة سابقا، أن نتلمس الاختلاف بين وجهات النظر في تناول موضوع حاكمية المنشأة بين من يحصرها في العلاقة بين الإدارة ومالكي المنشأة، وبين من يوسّع الدائرة لتشمل أصحاب المصالح الآخرين الذين يهتمون بنشاط الشركة ويؤثّرون ويتأثّرون به.

مع حداثة تداول هذا المفهوم في البيئة العربية، فإنه يطرح بعداً آخر للمشكلة، يتمثل في إيجاد ترجمة متفق عليها لما يعرف بـ "Corporate Governance" فمنهم من يترجمها[1]:

- أنها مرادف لمفهوم"الإجراءات الحاكمة" في الشركات، لضمان تحقيق التوازن في حقوق المصالح المتعارضة.

- أنها بديل لمفهوم"التحكم في المنشأة"، من أجل إحكام الرقابة على مديري المنشآت من قبل مقدمي الأموال لضمان عدم قيام إدارة هذه المنظمات باستغلال الأموال لمصالحها الخاصة، أو استغلالها في مشروعات غير رشيدة اقتصاديا.

- أوأنها مفهوم" ممارسة الإدارة للسلطة الجيدة"، ومحاولة تضييقها لصالح الأطراف الأخرى من أجل تخفيض المخاطر، وتحسين الأداء، وتنشيط أسواق المال، ودعم القدرة التنافسية للشركة، وتحقيق الشفافية، والقابلية للمحاسبة الاجتماعية[2].

كما استخدم أيضا مصطلح "التحكم المؤسسي"، أما أكثر الترجمات شيوعا فهي "حوكمة الشركات" لشيوع استخدامها كترجمة مقبولة في جمهورية مصر العربية، واستخدمه "مركز الدراسات الدولية الخاصة" فعرّف حوكمة الشركات على" أنها الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وتُركّز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الادارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"[3].

أمّا ترجمة "حاكمية المنشأة"، فتمّ الرجوع فيها إلى ما اعتمده مجمع اللغة العربية الأردني، بقراره رقم 200406 بتاريخ 1425/5/19هـ الموافق لـ 2004/6/8م.

وما نخلص له، أنّ مفهوم حاكمية الشركة لا زال مفهوما غامضا، فليس هناك وجهة نظر واحدة حول العناصر التي تتضمنها حاكمية الشركة، والخصائص التي تمتلكها، وما نوع

1- عفاف أبو زر ،" **استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي** "، مرجع سابق،2006، ص 31.

2- مركز الدراسات الدولية الخاصة ، "**حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**" القاهرة، 2008، ص8.

3- مركز ادراسات الدولية الخاصة CIPE ،" **مصطلحات متعلقة بحوكمة الشركات** "، 2003، ص2.

العلاقات التي تجمع بين تلك العناصر، وما هي حدود امتداد هذا المفهوم. لكن يمكن أن نـدرج تعريفها لأغراض الدراسة على أنها: الإطار العام الذي يضم مجموعة من الآليات التي تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات من قبل المستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين، للتأثير على المدراء، من أجل اتّخاذ الإجراءات التي تسمح لهم الوصول إلى تحقيق أهداف الشركة، وذلك من خلال المراقبة الفعّالة والأنظمة المحفّزة.

3-2 حاكمية الشركة ونظرية الوكالة:

إنّ حداثة حاكمية الشركة من حيث المفهوم والتداول الذي لم يظهر إلاّ في سنوات التسعينات عقب الهزات والأزمات التي حدثت، لا يعني أن الظاهرة لم تكن موجودة من قبل (Neuebauer and Lank,1998)[1]، حيث تعود جذور حاكمية المنشأة حسب العديد من الدارسين إلى التطور النظري لما يعرف بنظرية الوكالة، والتي تعد المدخل النظري المهيمن ونقطة البداية في الدراسات التي اهتمت بحاكمية الشركة[2].

تعود إضاءات موضوع الحاكمية -كممارسات-، إلى طروحات آدم سميث في كتابه الشهير"ثروة الأمم-The Wealth of Nations-" (1779)، حيث حذّر من المشكلات المحتملة للملكية الغائبة (Absentee Ownership) في الشركات التي ينجر عنها أن مدير هذه الشركات - الذي هو ليس المالك- لن يبدي نفس العناية والاهتمام في اتخاذ القرارات، كتلك التي كان سيوليها لو كان هو المالك[3].

تبلورت هذه الفكرة بشكل أكبر في أعمال كل من (Berle and Means,1932) المعنونة بـ (الشركة الحديثة والملكية الخاصة "The Modern Corporation and Private Property") التي جاءت بعد فترة الكساد العالمي لسنة 1929. فأشار هذا العمل إلى المشكلات الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة التي باتت ميزة الشركات في بيئة الأعمال الحديثة مع تزايد الحاجة إلى الأموال الخارجية في التمويل. مما يعني الزيادة في عدد المساهمين والاعتماد على أشخاص آخرين في إدارة تلك الشركات[4].

---

1 - Neubauer, F. & Lank, A.G,1998, Op.Cit., p 15.

2 - Daily, C. M., Dalton, D. R., & Canella, A. A, "**Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data**", Academy of Management Review, 28(3), 371–382,2003, p372

3- زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، " **إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2009، ص 347.

4 - Gurmeet. S .B, "**Insider ownership and firm value in New Zealand",** Journal of Multinational Financial Management, 17,142-154, 2007, p142.

ويشير"Jensen and Meckling" في عملهما إلى أن الفصل بين الملكية والإدارة، أدى إلى ظهور ما يعرف بمشكلة الوكالة التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين كل من الموكل والوكيل والتي تعتبر جوهر نظرية الوكالة[1].

تقوم نظرية الوكالة على العلاقة بين (الموكل"Principal"- والوكيل"Agent")، وتنشأ هذه العلاقة عندما يقوم المالك (الموكل) بالتعاقد مع المدير (الوكيل) لإدارة الشركة نيابة عنه، من خلال تفويضه للقيام بالعمل واتخاذ القرارات باعتبار أنه شخص محترف وأكثر خبرة وقدرة على إبقاء الشركة وتحقيق الاستمرارية لها[2]. لكن هذا الأخير حسب مدخل الوكالة سيسعى إلى تعظيم منافعه الخاصة والتي قد لا تتفق في الغالب مع مصلحة الموكل (في الغالب تعظيم القيمة)، مع غياب المراقبة الكافية والفعّالة وآليات السيطرة (أو ما يعرف بحاكمية الشركة الضعيفة)[3]، وهو ما عبر عنه Eisenhardt :"مشكلة الوكالة تظهر عندما تكون رغبات أو أهداف الوكيل والمالك في صراع ويكون من الصعب أو المكلف على المالك التحقق مما يقوم به الوكيل حقيقة"[4]، وذلك في ظل عدم تماثل المعلومات السائد بين الموكل والوكيل (الوكيل يملك معلومات لا يملكها الموكل) ما يؤدي إلى ظهور مشكلتين أساسيتين متمثلتين في الخطرالأخلاقي والاختيار المضاد.

والسؤال الرئيس إذن في هذه الحالة أنه يدور جدل حول كيفية تمكن المساهم من ممارسة السيطرة والرقابة على إدارة الشركة[5]، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه السيطرة والمراقبة للإدارة تحمله تكاليف تعرف بكلف الوكالة (Agency Cost)، إن هذا التساؤل هو جوهر البحث في حاكمية الشركة من خلال البحث عن تأسيس آليات الحاكمية الفعالة، والتي تقوم بدور مهم في تقييد ميول المدراء التنفيذيين أو الداخليين (المساهمون المسيطرون) الأنانية لخدمة مصالحهم وبالتالي ضمان الإدارة الصحيحة للمشاريع وذلك من خلال توليد الالتزام (مراقبة سلوكهم، أو توفير الحوافز لتشجيع الوكلاء للعمل من أجل المصالح الأفضل للموكل، أوحتى من خلال عقوبات قانونية)[6].

---

1 - Jensen and Meckling," **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**", Journal of Financial Economics. Vol.3, 305 – 360, 1976, p308.
2 -Ibid, p308.
3 -Kashif Rashid ," **A Comparison of Corporate Governance and Firm Performance in Developing (Malaysia) and Developed (Australia) Financial Markets**", Centre for Strategic Economic Studies, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, 2008, p2.
4 - Eisenhardt, **"Agency theory: An assessment and review"**, Academy of Management Review, 1989, 14(1): 57-74, p58.
5 - Jill Solomon**," Corporate Governance and Accountability**", John Wiley & Sons, Ltd, Second Edition, 2007, p 18.
6 - Daniel Badulescu, Alina Badulescu, "**Theoretical Background of Corporate Governance",** Fascicle of Management and Technological Engineering, Volume VII (XVII), 2008, p1887.

2-4- أنظمة حاكمية المنشأة: Corporate Governance Systems:

الدراسات التجريبية حول أنظمة (نماذج) حاكمية الشركة في العالم، قدمت دليلا على أن كل بلـد يطوّر مجموعته الخاصة للآليات، ويصمّم ممارسة حاكمية الشركة الخاصة به، والتـي تعكـس القواعد القانونية والتنظيمات المؤسسية وحتى الثقافة والقيم الاجتماعية[1]. وقد كان التمييـز فـي النقاش الاقتصادي المتعلق بتأثير حاكمية الشركة على الأداء أساسا حـول نظـامين مختلفـين، حسب حدود هذا الموضوع التي تتفاوت بشكل واسع.

2-4-1- النظام الخارجي Outsider System:

يأخذ هذا النظام عدة مسميات أخرى كالنظام الموجه نحو السوق(Market Oriented)[2]، ويتميز هذا النظام بالملكية المشتتة (عدد المساهمين كبير جدا مع حـصص ملكيـة صـغيرة) و الدوران العالي لها. فيميل هذا النظام إلى تبنّي توزيع صريح (الـشفافية) وإلـى عدالـة أكبـر للمعلومات، بالإضافة إلى التأكيد القوى على حماية حقـوق حملـة الأسـهم، وبـشكل خـاص المستثمرين الأقلية (الصغار)، ويتركز هذا النظام في البلدان الأنجلوسكسونية خاصـة الولايـات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة.

يتميّز هذا النظام أيضا بمتطلبات الإفصاح الصارمة جدا، وهناك تأكيد قوي على حمايـة حقوق حامل الأسهم، بالإضافة إلى الدعم الذي يوفره الإطار القانوني لحقوق حملة الأسهم مـن أجل السيطرة على الشركة، كما أن الأسواق المالية تكون متطورة جدا ونـشيطة وذات سـيولة عالية، والاعتماد الرئيس لفرض الانضباط يكون علـى سـوق رقابـة الـشركات(Market for Corporate Control)، من خلال عمليات الاستحواذ التي تشكل الآلية الرئيسية، بالإضـافة إلـى الاعتماد على مجالس الإدارة المستقلة .

وعلى الرغم من وجود الإيجابيات التي يتمتع بها هذا النظام؛ من فوائد السيولة المحسّنة بالإضافة إلى إمكانيات تنويع مخاطرة أفضل للمستثمرين، إلا أن النقّاد يناقشون بأنّ التركيز فـي هذا نوع من النظام يمكن أن يكون مفرطا على الأمد القصير ما قد يدفع بالمدراء إلى استثمارات قد تلحق الضرر بالشركة في المدى البعيد[3].

1- Magdi R.Iskander & Nadereh Chamlou, "**Corporate Governance: A Framework for Implementation**", The World Bank Group, p6.
2 - Xavier Vives, "**Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives**", Cambridge University Press, p2.
3- Rob Bauer et al," **The emerging market for European corporate governance: the relationship between governance and capital expenditures, 1997–2005**", Journal of Economic Geography 8 (2008) pp. 441–469, p442.

2-4-2- النظام الداخلي Insider System:

يطلق عليه أيضا نظام البنوك (الاعتماد الكبير على الاقتـراض البنكـي)، أو أنمـوذج السيطرة (Control Model)، يتميز هذا النظام على خلاف النظام الـسابق، بالملكيـة المركـزة (وجود عدد قليل من المساهمين المسيطرين قد يكونون عائلات، بنوك، وحتى الحكومـة...)[1]، وأسواق مالية أقل تطورا بكثير وذات سيولة قليلة، وإفصاح محدود .

آلية الرقابة الأساسية هنا، تعتمد على المساهمين المهيمنين، الذين تكون لـديهم القـدرة والحافز لمراقبة الإدارة، مما ينعكس إيجابا عل أداء الشركة، أما ما تعلق بسوق رقابة الشركات؛ فهي شبه غائبة في هذا النظام[2] المنتشر في دول أوروبا ،اليابان وغيرها، كما أن هذا النوع من الأنظمة قائم على تعزيز الأداء على المدى البعيد وعلى بناء العلاقات مع أصحاب المصالح.

من مآخذ هذا النظام، أن غالبية أعضاء مجلس الإدارة هم من الأعضاء التنفيذيين، كمـا أن الحماية القانونية لصغار المساهمين تكون ضعيفة جدا، بالإضافة إلى أن الملكية المركّـزة أو قوّة التصويت تزيد الاحتمال بأن يتآمر كبار المساهمين(Block holders) مع الإدارة على حساب حملة الأسهم الصغار[3].

رغم الاختلاف الموجود بين النظامين، وأن كلاهما موجود فـي الواقـع إلا أن بحـوث حاكمية الشركة تتفق بأنه ليس هناك نظام حاكمية شركة متفوّق أو مثـالي أو أكثـر اسـتخداما، خاصة وأن الفصل بينهما عمليا ليس ممكنا في ظل العولمة وتحرير الأسواق، وتكاملهـا[4]، وأن كلا النظامين له بعض المنافع / العوائق، التي يمكن أن تحسّن أو تخفّف بدلا من إلغائها[5].

1- - Khaled Aljifri; Mohamed Moustafa, " **The Impact of Corporate Governance Mechanisms on the Performance of UAE Firms: An Empirical Analysis",** Journal of Economic & Administrative Sciences, Vol. 23, No. 2, 71-93, 2007, p 73.

2 -Ilduara Busta, "**Corporate Governance in Banking: A European Study** ", Samfundslitteratur Publishers ,1st edition 2008, p33. www.samfundslitteratur.dk

3 - La Porta et. Al, «**Legal Determinants of External Finance, Journal of Finance**", 52, pp. 1131-1150, 1997, p 1131.

4 - Collins Gyakari Ntim, "**Internal Corporate Governance Structures and Firm Financial Performance: Evidence from South African Listed Firms**", phd, Department of Accounting and Finance, University of Glasgow, South Africa,2009,p23.

2- Bratton.W and McCahery.A," **Comparative Corporate Governance and Barriers to Global Cross Reference**", Oxford University Press, 2002, p24.

جدول (2-1)

مقارنة بين النظام الداخلي و النظام الخارجي لحاكمية الشركات

النظام الداخلي	النظام الخارجي
الشركة مملوكة بالدرجة الأولى من قبل حملة الأسهم الداخليين الذين يسيطرون أيضا على الإدارة.	شركات كبيرة تحت سيطرة المديرين لكن مملوكة بالدرجة الأولى من قبل حملة الأسهم الخارجيين.
يتميز النظام بفصل ضعيف بين الملكية والسيطرة	النظام يتميز بالفصل بين الملكية والسيطرة ما يتولد عنه مشاكل وكالة عامة.
نشاط الاستحواذ العدائي نادر جدا	عمليات استحواذ عدائية متكررة وفعالة تعمل كآلية تأديب (Disciplining) لإدارة الشركة .
تركز الملكية في يد مجموعة صغيرة من المساهمين (أعضاء العائلة المؤسسة، شركات قابضة، أو ملكية حكومية).	ملكية مشتتة(عدد كبير من المساهمين بحصص ملكية صغيرة)
حماية ضعيفة للمستثمر في قانون الشركة.	حماية قوية للمستثمر في قانون الشركة.
أغلبية المساهمين يميلون إلى امتلاك أكثر من صوت في شركاتهم، بالتالي فهم يستخدمون حقوق التصويت للحد من السلوك السلبي لإدارة الشركة	المساهمون يتميزون باستخدام إستراتيجية الخروج (بيع الأسهم) بدل إستراتيجية الاعتماد على التصويت في حالة الأداء السيء.

المصدر : من إعداد الباحثة

الفصل الثالث

حاكمية المصارف

الفصل الثالث

حاكمية المصارف

3-1- مــقــدمــة:

تعتبر البنوك مكونا رئيسا في أي اقتصاد، ورافدا للتنمية والتطــور، نتيجــة مجموعــة الأعمال التي تناط بهذه المؤسسات المالية. حيث تقوم البنوك بجمــع الأمــوال بطــرق خاصــة (بمعنى آخر الودائع) وتوفر التمويل للأعمال، دون نسيان الخدمات الأخرى كمنفذ لأنظمة الدفع. زيادة على ذلك، فإن دورها كوسيط مالي هو دور حساس جدا ومهــم للــسير الــسهل والجيــد للأسواق، خاصة تحت ظروف العسر المالي في السوق، فإن هذه المنظمات من المتوقع أن توفر الائتمان والسيولة، لذلك فاستمرارية أي اقتصاد تعتمد على سلامة وقوة نظامه البنكي.

مع بداية الألفية الجديدة، أصبحت البنوك تواجه تحديات متزايدة في مواجهة محيط مالي سريع التغير(العولمة، التطور التكنولوجي...)، مما جعلها عرضة ومحلا للعديد مــن الأزمــات التي لا يقتصر أثرها على البنوك فحسب، بل يمتد إلى كافة المجالات الاقتصادية، مما يؤثر سلبا على كامل الاقتصاد. لكل هذه الأسباب، أصبح هناك طلبا متزايدا لحاكمية المصارف الجيدة، في ظل الأهمية التي باتت تحظى بها كأداة لها من الأهمية ما جعلها متطلبا رئيسيا للــسير الحــسن والفعال لأنشطة الشركات وضمان سلامتها واستمراريتها[1].

3-2- أوجه الاختلاف بين المصارف والشركات في مجال الحاكمية:

قبل الخوض في أوجه الاختلاف بين المصارف والشركات في مجال الحاكمية، لا بد من الإشارة إلى أنّه لم تورد تعريفات خاصة بحاكمية البنوك، وإنّما ما قدم منها جاء متناسقا ويصب في نفس السياق التي تناولت تعريفات الحاكمية في الــشركات الأخــرى باســتثناء التعبيــرات أو الألفاظ المستخدمة[2].

---

1 - Pablo de Andres et al," **Corporate governance in banking: The role of the board of directors",** Journal of Banking & Finance, 2008, xxx–xxx, p1.

2- حمد عبد الحسين راضي الخالدي، " **تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية -دراسة تحليلية للمدة من 1992-2005**" ،أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد،جامعة بغداد، العراق،2008، ص 36.

عرّفت لجنة بازل حاكمية المصارف[1] بـــالآتي:

من منظور الصناعة المصرفية، تتضمّن حاكمية الشركات الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من طرف مجلس الإدارة ، والإدارة العليا والتي تؤثر في كيفية قيام المصرف بالآتي:

- وضع أهداف وخطط وسياسات المصرف، مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم للمالكين المؤسسين، والمساهمين الآخرين.
- إدارة أعمال المصرف اليومية.
- حماية حقوق ومصالح أصحاب المصالح (المساهمين والمودعين) المعترف بهم.
- التزام المصارف بالسلوكيات والممارسات المهنية السليمة والآمنة، التي تتماشى مع التعليمات و القوانين.

كما ذكر سابقا، فإنّ البنوك تعتبر عنصرا حرجا على درجة كبيرة من الأهمية في الاقتصاد، وهو ما دفع إلى الاهتمام بحاكميتها في ظل مناقشة بعض الباحثين أن البنوك تنفرد بخصائص تميزها عن غيرها من الشركات، مما يستلزم الحاجة إلى إفرادها بدراسات خاصة بحاكميتها[2]، ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي:

1- تكون المصارف بصفة عامة، أكثر عرضة لعدم تماثل المعلومات (Information Asymmetry) بين الداخليين-Insiders- (مديرو المصارف) والخارجيين-Outsiders- (المساهمون والمودعون) مقارنة بالشركات غير المالية، ذلك أن المديرين يكونون أكثر قدرة على حجب المعلومات ما يجعل من الصعب على المساهمين والدائنين مراقبة مديري المصرف[3].

ويشير Furfine[4] أنه على الرغم من أن عدم تماثل المعلومات يجتاح كل القطاعـــات إلاّ أن المشكلة أكثر تجذرا في الصناعة المصرفية ، حيث أنه ليس مـــن الـــسهل ملاحظـــة جـــودة القروض (Loan Quality)، حيث توجد إمكانية لإخفاء المشاكل بمنح قروض لزبـــائن جـــدد أو زبائن لديهم ماضي ائتماني سيء، وذلك على المدى البعيد، إضافة إلى امتلاك المصارف القدرة

---

1 - Basel Committee on Banking Supervision**," Enhancing Governance for Banking Organizations**", Bank for International Settlements, 2006, p 4,5.
2 -Jonathan R. Macey and Maureen O'Hara, Op.Cit, 2003, p 96.
3 - Rose Levine**." The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence ",** Discussion Paper No. 3, Global Corporate Governance Forum, 2003, p2.
4 - Furfine C.H ," **Banks as monitors of other banks: Evidence from the Overnight Federal Funds Market",** Journal of Business 74, 33-57, 2001,p33

على تعديل مخاطرتها بسرعة أكبر مما هو عليه الأمر في الشركات غير المالية[1]، وهو ما قد يفسر ما توصل إليه Morgan في دراسته من أن محللي السندات لا يقبلون السندات المصدرة من المصارف مقارنة بمثيلتها في الشركات غير المالية[2].

2- تتميز البنوك بالغموض الكبير في أصولها ونشاطاتها ونظرا لأهميتها الاقتصادية فذلك يجعلها عرضة للتقييد بعدد كبير من اللوائح والتعليمات التنظيمية[3].

3- تتميز البنوك في الحقيقة بهيكل مالي ذو طبيعة خاصة تميزها عن الشركات غير المالية في خاصيتين أساسيتين[4]:

3-1- هيكل ميزانية البنك، وهو مختلف جدا عن الشركات الأخرى، بسبب نسبة المديونية العالية باعتبار أنها تعتمد بشكل كبير على تلقي الودائع لتعبئة الأموال، حيث تحصل المصارف على نسبة 90% من أموالها من الديون.

3-2- تواجه البنوك حالة الالتزامات السائلة (مطلوبات قصيرة الأجل على شكل ودائع تحت الطلب)، المقابلة لأصول غير سائلة (موجودات خطرة طويلة الأجل مثل القروض العقارية)، كما أن البنوك تتميز؛ من حيث طبيعة منتجاتها وخدماته المعقدة والفريدة.

4- وجود البنوك المركزية التي تضطلع للقيام بثلاث وظائف رئيسية، من أجل ضمان استقرار النظام المصرفي[5]:

أ- وظيفة الملجأ الأخير للإقراض Lender of Later Resort ، لمعالجة نقص السيولة التي قد يتعرض لها القطاع المصرفي على المدى القصير أو المتوسط .

ب- تطوير وتطبيق نظام رقابي فعال ومتابعة تنفيذه .

ج- توفير دليل ' لأفضل الممارسات ' لحاكمية الشركة لتأسيس آليات الضبط الذاتي لإدارة المصرف وتخفيض مخاطر فشله.

5- تعدد الدائنين وبمعنى آخر المودعين الصغار، الذين ليس لديهم الخبرة في المراقبة، لذلك تعتمد البنوك بشكل حرج على ثقة المودع، على خلاف الشركات غير المالية التي يكون فيها حاملو الدين لديهم حوافز وخبرة أكثر في المراقبة، حيث يتركز الدين في أيدي قلة من الدائنين

---

1 - Rose Levine, 2003, Op.cit, p 3.
2 - Donald P. Morgan," **Rating banks: Risk and uncertainty in an opaque industry**", American Economic Review 92, 874-88, 2002, p874.
3 - Rajan, R.G., Zingales, L, "**Financial systems, industrial structure, and growth**", Oxford Review of Economic Policy 17 (4), 467– 482, 2001, p 468.
4 -. Macey and O'Hara**,** 2003, Op.cit, p97
5 -Adams. R and Mehran .H, 2003,Op.Cit, p124.

المتخصصين، الذين هم غالبا ما يمتلكون القوة الضرورية للعب دور المؤدب والضابط في حالة الضيق المالي[1].

6- تعدد الأطراف ذات المصلحة تعقّد حاكمية المؤسسات المالية فبالإضافة إلى المستثمرين، المودعون والمنظمون هم أيضا لديهم اهتمام مباشر بأداء المصرف. وعلى المستوى الكلي؛ فإن المنظمين يهتمون بتأثير الحاكمية على أداء المؤسسات المالية لأن صحة الاقتصاد بشكل عام وسلامته تعتمد على أدائها[2].

7- تتوسّع واجبات مديري المصارف إلى أبعد من واجباتهم الائتمانية اتجاه حملة الأسهم وحدهم إلى الأخذ بعين الاعتبار الدائنين وبأنّهم يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار مخاطرة القدرة على الوفاء بشكل واضح ومنظّم عند اتّخاذ القرارات لأجل ضمان سلامة وصحة المصارف[3].

8- التعليمات التي تخضع لها المصارف قد تؤدي إلى إضعاف الدور الرقابي الذي يقوم به السوق اتجاه البنوك.[4]

9- وتضيف منظمة التعاون الاقتصادية (OECD) في دراستها الموسومة بـ (Policy Brief on Corporate Governance" أسباب اختلاف حاكمية المصارف عن حاكمية الشركات في القطاعات غير المالية[5] :

9-1- الضعف في هيكلية حاكمية المصارف؛ تؤدي إلى زعزعة استقرار النظام المالي وجلب المزيد من المخاطر على الاقتصاد القومي، وذلك لأن المصارف هي الجهة التي تحدد المستخدمين النهائيين End-Users للموارد المالية (القروض)، وتقدم وسائل الدفع، إضافة إلى أن المصارف تشكل أحد أدوات تنفيذ السياسة النقدية.

9-2- المصارف في الغالب؛ أكثر عرضة للمساءلة والمحاسبة من قبل المودعين والدائنين لغرض تجنب المخاطرة المتوقعة من إدارة الودائع المصرفية.

9-3- تتمتع المصارف و/ أو المودعين بتدابير الحماية التي توفرها شبكات الأمان الحكومية Government Sponsored Safety Nets، مثل برامج التأمين على الودائع، واحتياطي السيولة، وإن كانت مثل هذه التدابير تؤدي إلى نتيجتين متغايرتين تماما:" النتيجة الأولى؛ تتمثل

1- Dirk Heremans," **Corporate Governance Issues for Banks: a Financial Stability Perspective",** Working paper, 2007, p 6.

2- Ahmed M .Khalid & Muhammad Hanif,2008, Op.cit, p6.

3 -Macey &O'Hara,2003, Op.cit, p 96.

4- Pablo de Andres & Eleuterio Vallelado, 2008, Op.Cit, P 2571.

5- الخالدي، حمد، "**تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية -دراسة تحليلية للمدة من 1992-2005**"، مرجع سابق، 2008، ص 45.

في إضعاف الحافز لدى المودعين، وبخاصة الأفراد لمراقبة ومحاسبة المصارف طالما أن لديهم شعورا بأن ودائعهم مضمونة من قبل برامج الحماية الحكومية. أما النتيجة الثانية؛ فتتمثل في توجه المصارف نحو سلوك أكثر مخاطرة (Taking More Risk)، لا سميا أنه يمكن لها أن تتجنب عواقب الأعمال الخاطئة أو غير السليمة لمدة زمنية طويلة بسبب وجود شبكات الأمان، ولا شك أن ضعف حاكمية المصارف في هذه الحالة؛ سوف تؤدي إلى زيادة احتمالية الفشل.

9-4- تخضع المصارف إلى العديد من الأنظمة والقواعد التحوطية (Prudential Regulations)، والتي تعد عنصرا هاما وحيويا في تامين حاكمية المصارف السليمة والصحيحة.

3-3 أهمية حاكمية المصارف

تستأثر البنوك باهتمام واسع من الاقتصاديين والمستثمرين والمراقبين من خارج المصرف (السلطات الرقابية)، ولمّا كانت حاكمية الشركة الفعّالة مهمة لأيّ شركة لضمان نجاحها بصرف النّظر عن نوع العمل الذي تقوم به، فإن حاكمية المصارف والمؤسسات المالية تكون على مستوى أكبر من الأهمية. وذلك لمجموعة من الأسباب التي يمكن إيجازها فيما يلي:

1- المصارف أكثر عرضة للأزمات والصدمات المالية (Financial Shocks)، بسبب الرافعة الكبيرة التي تميز ميزانيتها[1].

2- تتمتع المصارف بدور فاصل في الاقتصاد، حيث تعمل على تقديم القروض ومنح التسهيلات الائتمانية للمشاريع، كما تعمل على تقديم الخدمات المالية لعدد كبير من الزبائن، وكذلك توفير السيولة في ظل ظروف السوق الصعبة، وما يترتب على فشل المصارف في القيام بوظيفتها من آثار سلبية على الاقتصاد ككل.

3- فشل أحد المصارف يؤدي إلى تآكل الثقة العامة وهو بدوره يمتد إلى المصارف الأخرى القادرة على الوفاء (Contagion)، ممّا يؤدي إلى أزمة ائتمانية تكون لها تبعات سلبية على الاقتصاد ككل.

4- تلعب البنوك دورا حاسما في حاكمية زبائنها من الشركات، حيث تمارس دورا رقابيا على المقترضين لحماية قروضها من المخاطر التي تتعرض لها الشركات المقترضة. إن مثل هذا الدور، لا يمكن أن تؤديه المصارف ما لم تتمتع بآليات الحاكمية السليمة والجيدة التي تمكن

1- Sang-Woo Nam, , 2006,Op.Cit, p 4.

الإدارة من مراقبة مخاطرة وتقييم أداء تلك الشركات[1]، كما أن حاكمية المصرف تحتل دورا مركزيا في الترويج لثقافة حاكمية الشركات.

5- التحولات والتطورات التي عرفتها الصناعة المصرفية، خاصة في الدول المتطورة تماشيا مع ما تفرضه الظروف والمتغيرات الاقتصادية العالمية نتيجة للعولمة، وإلغاء القيود التنظيمية، والتقدم التكنولوجي[2].

تمثلت هذه التحولات كما جاء من طرف صندوق النقد الدولي، خاصة في ازدياد حالات الاستحواذ (الاكتساب- Acquisition) والاندماج المصرفي(Merger) والأخذ بمفهوم الصيرفة الشاملة (Universal Banking)، وتشجيع المصارف كبيرة الحجم، والتأكيد على قيمة المساهم والتحول إلى الخصخصة (Privatization)[3]، بالإضافة إلى تنامي عمليات الابتكار والتجديد المالي المستمر في الأسواق المالية.

6- تنفرد البنوك خاصة في الدول النامية بخصائص معينة[4]:

- تتمتع البنوك بمركز مهيمن في الأنظمة المالية، حيث تعتبر محركا حيويا للاقتصاد الوطني، حيث أن المصارف التي تعبئ وتخصص الأموال بكفاءة، تؤدي إلى تخفيض كلف رأس المال في الشركات ، وتحفيز النمو[5].

- تعتبر المصارف المورد الرئيس لتمويل الاقتصاد في ظل غياب السوق المالية المتطورة.

- التحول نحو الخصخصة وإعطاء حرية أكبر نوعا ما للمديرين في إدارة المصارف، وكذلك حركة إعادة الهيكلة التي يعرفها القطاع.

إن هذه الخصائص وغيرها التي تنفرد بها المصارف، وفي ظل التحديات التي تواجهها، تستلزم الاهتمام بحاكميتها من خلال تأسيس وتشغيل هياكل فعالة، تأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الخاصة للأعمال المصرفية.

---

1 - Sang-Woo Nam,2006,Op.Cit,p4.

2- سلام عماد صالح، " **البنوك العربية و الكفاءة الاستثمارية**"، اتحاد المصارف العربية، بيروت،2004، ص 37.

3- حمد الخالدي، "**تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية –دراسة تحليلية للمدة من 1992-2005**"، مرجع سابق ،ص 47.

4 - Arun, Turner, Op cit, pp5-6.

5 - Rose,Levine,2003, Op.cit, p4.

4-3- الحاكمية والأداء المصرفي:

حاكمية المصرف تستهدف ضمان البيئة الصحيحة للعمل، من خلال الامتثال لمعايير الحاكمية المصمّمة من طرف المنظمين لمنفعة كلّ أصحاب المصالح الذين يتضمنهم المجتمع[1]. وتكمن أهمية حاكمية المصارف؛ في أنه إذا كان مديرو المصرف يواجهون آليات الحاكمية الصحيحة فإن ذلك سيحسّن إمكانية حصول البنوك على الأموال بكلفة منخفضة، وتخصيص المدخرات بشكل كفوء، وممارسة الحاكمية الصحيحة على الشركات التي تموّلها[2].

يعد توافر الآليات التي تؤمن إدارة سليمة ومستقرة للمصارف، وتجنبها في الوقت نفسه الآثار السلبية لسوء الإدارة، واحدا من المتطلبات الأساسية المهمة والحاسمة لضمان جودة حاكمية المصارف[3]، حيث أن المصارف التي تلتزم بمنظومة آليات الحاكمية الجيدة سيكون لديها تعريف جيد لحقوق المساهمين وبيئة رقابية سليمة ، ومستويات عالية من الشفافية والإفصاح (IFC,2005)[4]. إلا أنه وعلى الرغم من وجود عدد كبير من الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين متغيرات الحاكمية والأداء، إلا أن عددا قليلا منها اهتم بحاكمية المصارف وعلاقتها بأدائها[5].

1-4-3- آليات الحاكمية

توجد عدّة آليات حاكمية تعمل على توفير الحوافز والمراقبة للمدراء، وبالتالي تخفيف مشاكل الوكالة الناتجة عن الفصل بين الملكية والسيطرة[6]، سواء بين المالكين والمديرين، أوبين حملة الأسهم المسيطرين(الكبار) وحملة الأسهم الأقلية. هناك إجماع على تصنيف آليات حاكمية الشركة إلى صنفين: آليات داخلية وأخرى خارجية، إلاّ أنّ محتويات كلّ صنف وفعالية كلّ آلية تختلف بين الباحثين[7].

وإجمالا يمكن تقسيم آليات الحاكمية إلى[8]:

1- آليات داخلية وتشتمل على :

- معيار كفاية رأس المال الرقابي

---

1 - Gupta, Pushkar,2008,Op.cit, p6.
2 - Caprio et al ,2007, Op.cit, p 585.
3 - Ahmed M .Khalid & Muhammad Hanif,2006, Op.cit ,p10

4- حمد الخالدي، "**تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية –دراسة تحليلية للمدة من 1992-2005**"، مرجع سابق،2008، ص 82 .

5 - Caprio Gerard,2005, Op.cit, p11.
6 - Mohamed Belkhir, " **Board Structure, Ownership Structure, and Firm Performance: Evidence from Banking",** Working Paper, Laboratoire d'Economie d'Orléans, 2006, p 4.
7 - Stuart L.Gellan,"**Recent Developments in Corporate Governance: An Overview"**, Journal of Corporate Finance 12,381-402, 2006, p 383.
8 - Sang-Woo Nam, 2006,Op.cit, p2.

- مجلس الإدارة

- تركيز الملكية

2- آليات خارجية وتشتمل على :

- سوق رقابة الشركات (الاستحواذ)

3-4-1-1- **آليات حاكمية المصارف الداخلية:**

إن آليات الحاكمية الخارجية من المحتمل أن تكون غير فعالة في معظم الاقتصاديات النامية والانتقالية في آسيا، بسبب الغياب الفعلي لسوق الاستحواذ[1]، إضافة إلى الدور الرقابي الضعيف للمودعين على المصارف، وعليه؛ فإن أغلب الآليات في المصارف تقتصر على الآليات الداخلية متمثلة في آليتين أساسيين هما تركيز الملكية ومجلس الإدارة[2].

1- **معيار كفاية رأس المال الرقابي Regulatory Capital Adequacy Criterion:**

يعد معيار كفاية رأس المال الرقابي (الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال) أحد آليات حاكمية المصارف الهادفة إلى تخفيض المخاطر التي تواجهها، ودعم ثقة المودعين بالمصرف، ليتمكن المصرف من جذب ودائع كافية لتأمين حسن سير عمله ونموه، وامتصاص (تغطية) أية خسائر غير متوقعة، ومتابعة نشاطاته وفعالياته المختلفة من غير أن تتأثر ثقة المودعين به.

يقصد بكفاية رأس المال " مقدار رأس المال الذي يكون كافياً لامتصاص الخسائر التي تنتج عن الإقراض والاستثمار، والأعمال الفرعية الأخرى التي تقوم بها المصارف". وتؤكد الحكمة المصرفية التقليدية أن المصارف ذات رؤوس الأموال المتينة أو القوية، هي الأقدر على الصمود بوجه المفاجآت والصدمات، ومن ثم فإنها الأقل احتمالاً للانهيار، أو الأقل حاجة للتدخل الحكومي[3].

إنّ الاحتفاظ برأس مال مصرفي زائد، بالرغم من أنه يؤدي إلى تخفيض المخاطر التي يتعرض لها المصرف إلا أنه بالمقابل يقلل من الأثر الإيجابي للرفع المالي، ويقلّل من ثم من

---

1 - Stijn Cleassens ;Joseph P. H. Fan **,"Corporate Governance in Asia: A Survey"** ,International Review of Finance, 3: pp71-103 ,p81

2-Sang-Woo Nam, 2006,Op.cit, p2.

3- Murinde, Victor, and Yaseen, Hadeel, "The Impact of Basle Accord Regulations on Bank Capital and Risk Behaviour: 3D Evidence from the Middle East and North Africa (MENA) Region", the Third International Conference of the Centre for Regulation and Competition (CRC), University of Stellenbosch, Manchester, London,2004. P2.

العائد على حقوق الملكية، كما يؤدي إلى تخفيض قيمة السهم في السوق المالي، بسبب توقّع العائد المنخفض من قبل المستثمرين.

حدّدت لجنة بازل نسبة كفاية رأس المال بنسبة 8% من مجموع الموجودات المرجحة بأوزان المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية[1]، وتطبيق آلية معيار كفاية رأس المال؛ تجعل المصارف التي لديها محافظ قروض عالية المخاطر مضطرة إلى زيادة رأس مالها الرقابي؛ بما يكفل تحقيق نسبة الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال. وقد حدد البنك المركزي الأردني نسبة كفاية رأس المال للمصارف في الأردن بنسبة 12% [2].

يتم حساب نسبة كفاية رأس المال من خلال المعادلة:

الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال= مجموع رأس المال الرقابي/ مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة .

يتكون رأس المال الرقابي من:

- رأس المال الأساسي: يتضمن الأسهم العادية والممتازة، والاحتياطات (القانونية والاختيارية)، والأرباح المحتجزة.
- رأس المال التكميلي ويشمل الاحتياطات غير المعلنة، واحتياطات إعادة تقييم الموجودات، ومخصصات الديون المعدومة والأدوات ذات الصفات المشتركة بين رأس المال والدين والديون طويلة الأجل من الدرجة الثانية.

أمّا ما يتعلق بالموجودات المرجحة بالمخاطرة فقد بوبتها اتفاقية بازل I إلى أربع مجموعات رئيسية، مع إعطاء وزن مخاطرة لكل مجموعة تبعا لدرجة مخاطرتها 0%، 20%، 50%، 100% على التوالي. يتم احتساب إجمالي الموجودات المرجحة بضرب إجمالي الموجودات في كل مجموعة بوزن المخاطرة المحدد لها ومن ثم يتم جمع نواتج الضرب للمجموعات الأربع معا[3].

2- مجلس الإدارة Board of Directors:

تستحوذ مجالس الإدارة كآلية لحاكمية الشركة على مكانة فاصلة خاصة في المصارف، بسبب تعقيد عملها والواجبات الائتمانية التي تناط بها اتجاه كل من المساهمين والدائنين، حيث

1- Benten E.Gup,:"**Basel II: Operational Risk and Corporate Culture", In Benten E.Gup ,Corporate Governance in Banking A Global Perspective**, University of Alabama,USA, 2006, p134.

2- تعليمات البنك المركزي، الأردن، **تعليمات رأس المال التنظيمي وكفاية رأس المال المتضمنة مخاطر السوق** رقم (12)، 2003.

3 - Patricia Jackson," Capital Requirements and Bank Behaviour: The Impact of The Basle Accord", Basle Committee on Banking Supervision, Working Papers,No1, 1999, p45.

تعتبر مجالس الإدارة خط الدفاع الأمامي الذي يعتمد عليـــه المـــساهمون وأصـــحاب المـــصالح المختلفين.

يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من الأفراد الذين يتم انتخابهم من طرف المساهمين كممثلـــين لهم في إدارة الأعمال، ويصنفون إلى أعضاء داخليين (تنفيذيين) فاعلين داخل الـــشركة نتيجـــة امتلاكهم معلومات حول أعمال الشركة وآخرين خارجيين (غير تنفيذيين) يـــتم التعامـــل معهـــم لتقديم المشورة للشركة[1].

تنامى الاهتمام بمجالس الإدارة في ظل الإصلاحات والتوصيات التي تبنتهـــا الكثيـــر مـــن الهيئات سواء المحلية منها أو الدولية والمندرجة ضمن إصـــلاح الأطـــر المؤســـسية لحاكميـــة الشركات في أعقاب الأزمات المالية وما رافقها من تشوهات واختلالات مست مجالس الإدارة[2].

تتعامل مقررات وتوصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية مع مجلـــس إدارة المـــصرف بوصـــفه الآلية المركزية للحاكمية في إطار دور ومسؤوليات مجلس الإدارة في عملية الحاكمية، ولاســـيما أنه المسؤول الأول عن حاكمية المصارف، وتتحدد مسؤوليات مجلـــس الإدارة فـــي الوظـــائف التالية:

1- تحديد التوجه الاستراتيجي[3]: تتحدد مسؤوليات مجلس الإدارة على صعيد رســـم الـــسياسات والخطط في وضع إطار واضح ومحدد لكافة المجالات التي يتعين على الإدارة التنفيذيـــة العليـــا العمل في إطارها.

2- استئجار وتعيين المدراء التنفيذيون (CEOs) وتعويضهم بالأجر والمكافآت، وكـــذلك عـــزل المديرين إذا اقتضت مصلحة المصرف وفق ما يتماشى مع أنظمته وأهدافه واستراتيجيته، وبمـــا يحفز الإدارة على بذل الجهد الكافي.

3- متابعة تقييم أداء المدراء التنفيذيون بانتظام واتخاذ الإجراءات المناسبة على ضـــوء النتـــائج ثوابا وعقابا[4].

1- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاته، " **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والمعاصرة** "، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2006/2007، ص 21.

2- مركز المشروعات الدولية الخاصة، " **دور مجلس الإدارة**" ، النشرة الشهرية، العدد الثاني عشر، 2004، ص 4.

3 - Turki Bugshnan, "**Corporate Governance, Earning Management, and the Information Content of Accounting Earning :Theoretical Model and Empirical Tests**", Bond University, Australia,2005, p33.

4- هيسيل مارك، " **ممارسة سلطات الإدارة: أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الأسواق الصاعدة**"، ترجمة ومراجعة سهير الشريف، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص 210.

4- تقييم المسؤوليات والسلطات بشكل يضمن توازن القوى من جهة وضمان عدم الإفراط في استخدام السلطة لدى مجموعة على حساب مجموعة أخرى بشكل يؤدي إلى تضارب المصالح وإلحاق الضرر بالمصرف[1].

5- المسؤولية اتجاه المساهمين والمودعين: يضطلع مجلس الإدارة بالدرجة الأولى بتأمين مستوى مناسب من الحماية القانونية لحقوق ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح الخاصة في المصرف (المودعين)، التي تقرها التشريعات المصرفية النافذة من مختلف أشكال الغش والاحتيال والاستحواذ، أو الاتجار الداخلي وتضارب المصالح والتعاملات مع الإدارة التنفيذية وإساءة استغلال السلطة والإخلال بالتزامات الإفصاح والشفافية[2].

وحسب (Monks and Minow):" الدور الأساسي لمجلس الإدارة هو مراقبة الإدارة نيابة عن المساهمين"[3]. وأكثر الخصائص التي أولاها الباحثون اهتماما كبيرا في دراستهم لمجلس الإدارة كآلية للحاكمية هي تركيب المجلس(نسبة المدراء الخارجيين)، وثنائية المدير التنفيذي وكذلك حجم المجلس[4]، وعلى الرغم من أهمية مجالس الإدارة والنداء الواسع الانتشار لإصلاحها فإنه لم يتم التوصل إلى نتائج حاسمة فيما يتعلق بخصائصه المختلفة[5].

أ- تركيب مجلس الإدارة Board Composition:

تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة الرئيسية في فرض رقابته على الإدارة التنفيذية من أجل تحقيق أهداف المصرف، وتعتمد فعالية المجلس في أداء وظائفه خاصة الرقابية منها بدرجة كبيرة على تركيبه[6]، الذي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى قدرته على الوصول إلى الموارد. وبصفة عامة، يوجد نوعان من الأعضاء داخل مجالس الإدارة هما الأعضاء التنفيذيون (Executive Directors)، والأعضاء غير التنفيذيين أو المستقلين (Non-Executive Directors)، حيث أن الأعضاء التنفيذيين يعرفون أيضا بـ (الداخليين – Insiders) وهم موظفون في الشركة، أما الأعضاء غير التنفيذيين (الخارجيين – Outsiders) هم أعضاء من خارج الشركة

1- المرجع ذاته، ص213.

2- حمد الخالدي ، "**تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية –دراسة تحليلية للمدة من 1992-2005**"، مرجع سابق، ص 87.

3- Monks and Minow, 2001,Op.cit, p 195

4 - Diane K.Denis, John J. McConnell, "**International Corporate Governance**", Forthcoming, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 2002, p2.

5- Audra L.Boone et al, "**The Determinants of Corporate Board Size and Composition: An Empirical Analysis**", Journal of Financial Economics (85), 66-101, 2007, p67.

6- Fama, E, F & Jensen, M, C, "**Separation of Ownership and Control**", Journal of Law and Economics (26)301-326, 1983, p303.

ولا يشغلون فيها مناصب وظيفية ويعرفون أيضا بالمديرين المستقلين (Independent Directors)[1].

أصبحت قضية استقلالية المجلس تحتل قلب النقاش الدولي حول حاكمية الشركة، ولاقت اهتماما واسعا من طرف الباحثين، إلا أن النقاش لم يحسم، فبعض الباحثين يقرّون بفعالية الأعضاء المستقلين من حيث امتلاكهم الدافع والحافز لفرض الرقابة على المديرين التنفيذيين، والقدرة على نقد قراراتهم في سبيل الحفاظ على سمعتهم كصناع قرار مؤثرين ومستقلين[2]، إضافة إلى المساهمات التي قد يقدمونها للمصرف من خلال وجهات نظر جديدة ومعلومات يملكونها بحكم الخبرة التي لديهم ما يساهم في صياغة التوجه الاستراتيجي للمصرف. في حين أن بعض الباحثين الآخرين يرون أن الأعضاء الخارجيين قد لا تكون لديهم تلك الفاعلية المرجوة بسبب افتقارهم إلى المعلومات الضرورية المتعلقة بعمل المصرف والتي يتمتع بها الأعضاء الداخليون، وكذلك عدم توفرهم على المعرفة والمهارات التي لدى الداخليين والتي قد تكون أكثر فائدة له في استغلال فرص متوفرة[3]، ويضيف آخرون؛ أن عمل الأعضاء المستقلين في شركات أخرى لن يجعلهم يبذلون الجهد والوقت الكافيين للاهتمام بأعمال الشركة[4].

إن التوجه الغالب هو أن المديرين الخارجيين هم أكثر قدرة على فرض الرقابة والحرية في اتخاذ القرارات والتصدي لانحرافات الإدارة التنفيذية[5]، وهو ما نتج عنه تنامي التوجه العالمي والنداء نحو تضمين عدد كاف من المدراء غير التنفيذيين في مجالس الإدارة، خاصة في أعقاب الانهيارات التي مست الشركات الأمريكية (إنرون، وورلد كوم...) وشركات دولية أخرى، وهذا ما نلمسه بوضوح في مبادئ الحاكمية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، وكذلك الإصلاحات التي جاء بها قانون (ساربانس أوكسلي) لعام 2002 في الولايات المتحدة الأمريكية، وما جاءت به متطلبات إدراج الشركات في سوق نيويورك المالي (NYSE)،

1- محمد مصطفى سليمان، " **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2006، ص 29. -30.

2- Jian Zhon, Ken Y.Chen,"**Audit Committee, Board Characteristics and Earnings Management by Commercial Banks**", National Cheng Kung University, Taiwan, Working Paper, 2004, p11.

3- Bhagat.S and Black.B," **The Non-Correlation between Board Independence and Long Term Firm Performance**", Journal of Corporate Law 27(2), 231-273, 2002, p 233.

4-Norman Mohd.Saleh, Takiah Mohd. Iskandar, Mohd. Mohid Rahmat, "**Earnings Management and Board Characteristics: Evidence from Malaysia**", Jurnal Pengurusan 24, 77-103, 2005, p83.

5- Georges Dionne,Thouraya Triki,"**Risk Management and Corporate Governance :The Importance of Independence and Financial Knowledge for Board and The Audit Committee**", Department of Finance and Canada Chair in Risk Management, Montreal, Working Paper,2005,p9.

بالإضافة إلى توصيات لجنة كادبوري البريطانية ... و التي أكدت جميعها على ضرورة تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجالس الإدارة[1].

ب- ثنائية المدير التنفيذي (رئيس مجلس الإدارة-المدير التنفيذي) CEO Duality:

ثنائية المدير التنفيذي تشير إلى الوضعية التي يشغل فيها المدير التنفيذي منصب رئيس المجلس، حيث أن المجالس بشكل عام تنضم بإحدى الطريقتين، فإما أن يكون المجلس من طبقة واحدة أين يتم الجمع بين وظيفتي المدير التنفيذي ورئيس المجلس بيد شخص واحد، أو أن يتم الفصل بين الوظيفتين وتقسيم الأدوار بين المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة[2].

لا زالت قضية الجمع أو الفصل بين الوظيفتين محل نقاش، خاصة في الجانب البحثي في ظل النتائج غير الحاسمة، لكن الكثير من المساهمين المهتمين بثقافة الحاكمية يعتقدون أن الفصل بين الوظيفتين يؤدي إلى تخفيف مشكلات الوكالة وتحسين أداء الشركات[3].

هناك وجهتا نظر مختلفتان فيما يتعلق بثنائية المدير التنفيذي تستندان على مدخلين اثنين فيما إذا كانت الشركة تعمل بشكل أفضل من خلال القيادة القوية أو من خلال الرقابة الفعالة[4]. فمن وجهة النظر الأولى القائمة على القيادة القوية للشركة، ترى أن الجمع بين الوظيفتين سيوفر للشركة وحدة القيادة؛ وهو ما يعني توضيح سلطات اتخاذ القرار، وتفادي إمكانية التنافس والصراع الداخلي بين رئيس المجلس والمدير التنفيذي، مما يحسن قدرة الشركة على تنفيذ الاستراتيجيات[5]، من حيث تسهيل تدفق المعلومات بين الإدارة وأعضاء المجلس وبالتالي خلق قرارات أكثر فعالية وكفاءة. أما وجهة النظر الثانية؛ فتؤيد الفصل بين المنصبين حيث ترى أن الجمع بين المنصبين سيؤدي إلى زيادة سلطة المدير ويضعف دور المجلس، ذلك أن القوة تتركز في يد شخص واحد مما يمنح المدير التنفيذي السيطرة على المعومات المتوفرة لأعضاء المجلس الآخرين، وهو ما ينعكس سلبا على إنجاز مهامه بفعالية خاصة فيما يتعلق بمراقبة المديرين التنفيذيين ومكافأتهم وعزلهم[6].

1-Karl Hofstetter,"**One Size Does Not Fit All: Corporate Governance for “Controlled Companies",** Harvard Law School, 2005, p23.

2- حمد الخالدي، "**تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية -دراسة تحليلية للمدة من 1992-2005**"، مرجع سابق،2008،ص 89.

3 - Mohamed Belkhir, 2005, Op.Cit, p5.

4- Daily, C.M. & Dalton, D.R,"**CEO and Board Chair Roles Held Jointly or Separately: Much Ado about Nothing?**, Academy of Management Executive, Vol 11, pp.11-20, 1997, p22.

5-Thomas Milburn Woodruff," **Leadership, Board Governance, Director Independence and Corporate Performance: A Quantitative, Correlational Study of Community Banks**", University of Phoenix, 2007, p27.

6 - Hanoku Bathula, "**Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from New Zealand**", Faculty of Business, AUT University, New Zealand, 2008, p41.

إن أغلب الباحثين وحتى الهيئات الدولية المهتمة بموضوع الحاكمية دعوا إلـــى الفــصل بين وظيفتي رئيس المجلس والمدير التنفيذي[1]، لأن عدم الفصل بينهما سوف لن يؤدي فقط إلـــى تضارب المصالح، ولكن ستكون هناك فرصة أكبر لاستحكام الإدارة في ظل تعطيل بعض آليات الرقابة وبالتالي؛ زيادة احتمال السلوك الانتهازي وإساءة استخدام موارد الشركة ما ينعكس ســلبا على أدائها[2].

ج- حجم مجلس الإدارة Board Size:

يعبر حجم المجلس عن عدد الأعضاء الذين يشكلون مجلــس الإدارة، وتحديــد الحجــم الملائم للمجلس لم يزل محل نقاش، حيث يوجد اتجاهان فيما يتعلق بحجم المجلس بين من يــرى أن المجالس الصغيرة هي أكثر كفاءة في اتخاذ القرارات بسبب قلة مشاكل الاتــصال والتنــسيق الكبير بين الأعضاء[3]، مقابل ما تواجهه المجالس الكبيرة مــن مــشكلات التواكــل الاجتمــاعي (Free Rider)[4]، والوقت الطويل الضائع لاتخاذ القرارات وانعكاس ذلك على فعالية المجلس فــي أداء وظائفه. لكن في المقابل تتزايد الأسئلة حول سبب سماح السوق بوجود إذا كانت فعلا تدمر القيمة الاقتصادية للشركة ؟[5]

يناقش مؤيدو المجالس الكبيرة أنها توفر مراقبة أفضل، خاصة للشركات ذات العمليات المعقــدة كالبنوك بسبب الصعوبات التي قد تواجهها[6]، كما أنها توفر فرصة أفضل لاتصال الشركة ببيئتها الخارجية وتوفير الموارد وتقدم تمثيلا أفضل لمصالح أصحاب المصالح المختلفين، زيادة علــى توفير المهارات الضرورية والمتنوعة لاتخــاذ القــرارات الإســتراتيجية التــي تحــسن قيمــة المصرف[7].

ويعد حجم مجلس الإدارة كبيرا إذا تجاوز عدد أعضائه 10 أعضاء، في حين أن العدد يتــراوح غالبا مابين 4 إلى 15 عضوا[8]، وهو ما نلاحظه من خلال تحديد القانون الأردني للشركات عدد أعضاء مجلس الإدارة بثلاثة أعضاء كحد أدنى و13 عضوا كحد أقصى[1].

---

1 -Turki Bugshnan, 2005, Op.Cit, p53.
2 - Ghosh S," **Do Board Characteristics Affect Performance? Firm Level Evidence for India**", Applied Economic Letters, Vol. 13, pp 435-443, 2006,p 438.
3 - Jensen, M. C**,"The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems**", Journal of Finance, 48(3), 831–880, 1993, p340.
4 - Hanoku Bathula, 2008, Opcit, p 51.
5 - Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S, " **Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature**", Economic Policy Review – Federal Reserve Bank of New York, 9(1), 7–26, 2003, p8.
6 - Adams. R and Mehran .H," **Corporate Performance, Board Structure & its Determinants in the Banking Industry**", Working Paper, Federal Reserve Bank of New York, 2008, p 12.
7 - Hanoku Bathula, 2008, Opcit, pp 52-53.
8 - Colemen. A. K & Biekpe Nicholas," **Do Boards and CEOs Matter for Bank Performance : A comparative Analysis of Banks in Ghana"**, University of Stellenbosch Business School,2005,p8

3- تركز الملكية (Ownership Concentration (Blockholding:

يعبر مفهوم تركيز الملكية، عن حملة الأسهم الذين يملكون الكتلة الأكبر من أسهم الشركة المصدرة، لذلك يعرفون بالمساهمين الكبار أو "Blockholders"[2]، وتعتبر قضية تركيز الملكية إحدى القضايا الرئيسية في حاكمية الشركة، من حيث أنها الأداة الأولى لفرض السيطرة في كثير من بلدان العالم[3].

أبرز الخصائص المميزة لتركيز الملكية؛ أن لا يقل مجموع الملكية عن 5% من الأسهم المصدرة، وأن حملة الأسهم قد يكونون أفرادا و/ أو مؤسسات وشركات.

يرى البعض من الباحثين أن الملكية المركزة قد تؤدي إلى إيجاد مشكلات الوكالة بين كل من المساهمين الكبار والمساهمين الصغار، بسبب تآمرهم مع الإدارة لانتزاع منافع شخصية على حسابهم، وذلك لامتلاكهم قوة أكبر في الضغط على الإدارة[4].

لكن في المقابل يرى آخرون أن حضور المساهمين الكبار؛ يمثل إحدى آليات الحاكمية الهادفة إلى التخفيف من مشكلات الوكالة الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة، حيث أن حملة الأسهم الذين يملكون حصة كبيرة من الأسهم، ستكون لديهم الحوافز والقوة لمراقبة الإدارة، وبالتالي الحيلولة دون السلوك المنحرف لها، مما ينعكس إيجابا على تعظيم قيمة المصرف[5]. في حين أن المساهمين الصغار المشتتين (غياب تركز الملكية)، فستكون لديهم حوافز ضعيفة لممارسة الرقابة على الإدارة، بسبب الكلف التي سيتحملونها في مقابل المكاسب الضعيفة التي يتلقونها، وهو ما يخلق نوعا من التواكل الاجتماعي* بينهم[6]. إضافة إلى ذلك، فإن المساهمين الكبار سيدعمون التوجه طويل المدى للمصرف بسبب عدم قدرتهم للتخلص من الأسهم بسهولة، إما بسبب نقص السيولة أو إمكانية تحمل المخاطرة بانخفاض سعر السهم، وعليه سيدفعون المديرين لتبني استراتيجيات طويلة الأجل، مما ينعكس إيجابا على الأداء المصرفي[7].

---

1 -قانون شركاتٍ، رقم. 22 - 1997، وتعديلاته. وزارة الصناعة والتجارة، المملكة الأردنية الهاشمية، 1997

2- زكرياء مطلك الدوري ، أحمد علي صالح، " مرجع سابق،2009، 389.

3- Maria Maher &Thomas Andersson, "**Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth**", Working Paper, OECD, 1999, p30.

4- Paolo, Santella, Carlo, Drago and Giulia, Paone,"**Who cares about Director Independence**", Munich Personal RePEc Archive (MPRA), 2007, P2. http://mpra.ub.uni-muenchen.de/2288.

5- Aim-orn Jaikengkit,"**Corporate Governance and Financial Distress: An Empirical Analysis- the Case of Thai Financial Institutions**", Weatherhead School of Management, 2004, p53.

* مشكلة التواكل الاجتماعي تظهر عندما يعتقد المساهم أن مراقبة الإدارة ليست من أفضل اهتماماته بما أن المساهمين الآخرين سيقومون بذلك (Levine,2003,p4).

6 - Mohamed ,Belkhir, 2005, Op.cit, p5.

7 - Ibid, p4.

2-4-1-2- آليات الحاكمية الخارجية

عندما تخفق آليات الحاكمية الداخلية في تحقيق الرقابة المطلوبة، فإنه يمنح الإدارة حرية التصرف بعيدا عن الضبط الضروري والذي يؤدي إلى استخدام الموارد بشكل غير كفء، فتأتي الآليات الخارجية هنا لتلعب دور الضابط والمعاقب للإدارة غير الكفؤة[1].

ورغم الاختلافات التي ظهرت بين الباحثين في تحديد الآليات الخارجية لحاكمية المصارف بين من يحصرها في سوق رقابة الشركات، أو آخرون يضيفون إليها التشريعات والتنظيمات التي تخضع لها البنوك، وطرف ثالث يلحق بها رأس المال الخارجي، إلا أن الإجماع كان متركزا على سوق رقابة الشركات كأكثر آلية مهمة للحاكمية المصرفية الخارجية[2].

1- سوق رقابة الشركات Market for Corporate Control:

إن ظهور بوادر ضعف الأداء لدى المصارف يجعلها عرضة لمحاولات الاستحواذ التي تهدد الإدارة، مما يجعل منها دافعا لها لتحري تحقيق مستويات مرضية من الأداء تبعد المصارف التي يديرونها عن تهديد الاستحواذ وبالتالي الاحتفاظ بمناصبهم.

تتجاذب فعالية سوق الرقابة للشركات كآلية لحاكمية المصارف وجهتي نظر مختلفين ، فبين من يرى أن هذه الآلية ذات فعالية في ضبط الأداء؛ حيث أن تهديد الاستحواذ يحمل الإدارة التنفيذية على تحسين عوائد رأس المال باعتبارها المؤشر الذي يعطي التغذية العكسية عن وضعية البنك، وكذلك الابتعاد عن الاستثمارات غير الفعالة التي قد تدفع بالمصرف إلى الإفلاس، مما يجعل وظائفهم على المحك[3].

أما من وجهة النظر الثانية؛ فإن آليات الحاكمية الخارجية تتسم بالضعف في المصارف، لا سيما في الاقتصاديات النامية والمتحولة، أين سوق الاستحواذ غائب بشكل فعلي، ويرجع السبب في ذلك إلى غموض البنوك، مما يعرقل توافر المعلومات للمستثمرين الخارجيين، بالإضافة إلى سبب فارق يتمثل في غياب الأسواق المالية النشيطة في الدول النامية، مقابل الكلف العالية التي تصاحب عمليات الاستحواذ[4]، والتي لا تقتصر على كلف إقناع المساهمين فقط؛ لكن تضاف إليها أعباء انتظار الموافقة من السلطات التنظيمية والتي قد تدوم لفترة طويلة.

1-Ben Soltane Bassem,"**Governance and Performance of Microfinance Institutions in Mediterranean Countries**", Journal of Business Economics and Management, 10(1): 31–43, 2009, p36.
2- Vahe Lskavyan & Mariana Spatareanu,"**Ownership Concentration, Market Monitoring and Performance: Evidence from the UK, The Czech Republic and Poland**", Journal of Applied Economics, Vol IX ,No 91-104,p93
3- Repei Vitalii,"**Ownership Structure**, **Corporate Governance and Corporate Performance: Evidence from Ukraine**", National University of Kyiv-Mohyla Academy, 2000,p 9.
4 - Sang-Woo Nam, 2006,Op.cit, p21.

وتأسيسا على ذلك؛ فإن معظم ثقل حاكمية المصارف في الدول النامية خاصة، تقع على آليات الحاكمية الداخلية متمثلة أساسا في تركز الملكية ومجالس الإدارة[1].

أ- **أشكال سوق رقابة الشركات:**

يعتبر الاستحواذ أكثر أشكال سوق رقابة الشركات بروزا في القطاع المصرفي، سواء العمليات الرضائية الناتجة عن عمليات الاندماج الطوعي بين البنوك، أو عن طريق الإستحواذات العدائية الهادفة إلى السيطرة.

تتمثل عملية الاستحواذ في عملية نقل السيطرة على أصول الشركة (الشركة المستهدفة) إلى إحدى مجموعات المساهمين، أو إلى مجموعة خارجية (الشركة مقدمة العطاء)، وإذا ما تمت الموافقة فإن الشركة المستهدفة ستتخلى عن أسهمها وموجوداتها لصالح الشركة مقدمة العطاء مقابل التعويض (النقدي أو بالأسهم)[2].

ويتخذ الاستحواذ في أغلب الأحيان صفة الاستحواذ العدائي[3] الذي يقوم على استيلاء الشركة المستحوذة على الشركة المستهدفة من غير موافقة، بل ومعارضة شديدة من إدارتها أو مجلس الإدارة[4]، وذلك من خلال تقديم سعر مغري للمساهمين أو عن طريق شراء الأسهم مباشرة من البورصة. ولا بد من الإشارة إلى أن عمليات الاستحواذ لا تؤدي دائما إلى تحسين قيمة الشركة المستهدفة، حتى أن البعض منها قد يظهر انخفاضا في الأداء، وذلك لمجموعة من الأسباب التي قد يتمثل أهمها في أن الهدف من وراء الاستحواذ يكون بدافع السيطرة أو النمو...

ويحصل الاستحواذ بإحدى الطرق التالية[5]:

1= التملك Acquisition

2- المنافسة بالوكالة Proxy Context

2- الشخصية العابرة Going Private

---

1 - Sang-Woo Nam, 2006,Op.cit, p2.

2 - Stephen A.Ross, Randolph W.Westerfield & Bradford D. Jordan, "**Fundamentals of Corporate Finance"**, Irwin, Von Hoffmann Press, Inc, 1991, p676.

3 - Jens Koke, **" The market for corporate control in a bank-based economy: a governance device?**" Journal of Corporate Finance (10) 53– 80, 2004, p 53.

4 - William .D Schneper, Mauro .F Guillen, **" Stakeholder Rights and Corporate Governance: A cross –National Study of hostile takeovers**", University of Pennsylvania, Philadelphia, 2004, p3.

5 - Stephen A.Ross, Randolph W.Westerfield & Bradford D. Jordan, 1991,Op.cit, pp 674-675.

1- **التملك**: ويأتي في ثلاث صور

أ- **الاندماج المصرفي Merger or Consolidation**:

يشير إلى اتحاد شركة مع شركة أخرى ، فيعرف بـــالدمج(Merger) إذا تم الاندماج مع احتفاظ الشركة المكتسبة (Acquiring firm) باسمها وشخصيتها، لكن تكتسب الـــشركة المكتـــسبة (Acquired Firm) كل أصولها ومطلوباتها، أما في حالة تخلي كلا الشركتين عـــن شخـــصيتهما القانونيتين ويكونان كيانا جديدا ذو صفة قانونية مستقلة فإنه يعرف بـــ Consolidation.

ب- **اكتساب الأسهم Acquisition of Stock**:

هي شراء أسهم التصويت للشركة، إما بالدفع نقدا، أو بحصص من الأسهم، أو بـــأوراق مالية أخرى. هذه العملية في الغالب؛ تبدأ من خلال عرض خاص تقدمه إدارة الشركة إلى إدارة الطرف المستهدف، وفي بعض الأحيان يقدم العرض مباشرة إلى مالكي المصرف المـــستهدف، من خلال استخدام عروض العطاء (Tender Offer)، ويتمثل هذا العرض في عـــرض عـــام لشراء أسهم المصرف المستهدف مباشرة يقدمه المصرف إلى مالكي مصرف آخر.

ج- **تملك الموجودات Acquisition of Assets**:

يستطيع المصرف الاستحواذ على مصرف آخر، من خلال شراء جميع موجوداته، وهذا النوع من الاكتساب يتطلب موافقة رسمية من مساهمي المصرف البائع.

2- **المنافسين بالوكالة (التفويض)**:

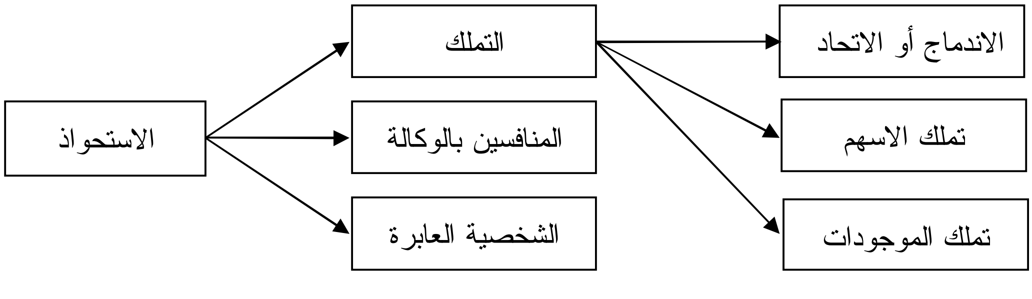
يحدث هذا النوع من الاستحواذ، عندما تحاول مجموعة مـــا الحـــصول علـــى مراكـــز السيطرة في مجلس الإدارة من خلال التصويت على مديرين جدد. الوكالة(التفويض) هي حـــق الاختيار مكان صوت شخص آخر.

3- **الشخصية العابرة Going Private**:

هي إحدى الصفقات التجارية حيث يتم شراء جميع أسهم ملكية الشركة العامة من طرف مجموعة صغيرة من المستثمرين، وحيث تتضمن عادة مجموعة من أعـــضاء الإدارة أصـــحاب المصالح Incumbent Management وبعض المستثمرين من الخارج، كما تعرف هذه العمليـــة أيضا بـــ (Leveraged Buyouts(LBOs وذلك بسبب الأموال المقترضة الكبيرة التي تقوم عليهـــا هذه العملية.

الشكل (3-1)

أشكال الاستحواذ في القطاع المصرفي



Source: Stephen A.Ross, Randolph W.Westerfield & Bradford D. Jordan, **Fundamentals of Corporate Finance"**, Irwin, Von Hoffmann Press, Inc, 1991, p677.

3-4-2- **الأداء المصرفي Bank Performance**:

تستأثر عملية تقييم الأداء المصرفي؛ باهتمام بالغ من لدن كثير من الأطراف، مالكين ومودعين ومقترضين ومنظمين، حيث أن كفاءة النظام المصرفي هي واحدة من أهم القضايا في البيئة المالية[1].

إن مفهوم الأداء لازال يعتبر مفهوما نسبيا، فبالرغم من الأدبيات التي تعرضت له؛ إلا أنه لم يوجد تعريف محدد له، حيث توجد وجهات نظر مختلفة حول المؤشرات والمعايير الخاصة بالأداء التي يجب استخدامها[2].

قد يعرف الأداء على أنه انعكاس للطريقة التي يتم بها استخدام موارد الشركة (المصرف) بالشكل الذي يوفر لها تحقيق أهدافها، كما يعرف (حسب Hopkins & Hopkins) أنه استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، والمساهمة في إتاحة الموارد المالية ودعم المصرف بالفرص الاستثمارية[3].

تعددت النسب المستخدمة في تقييم الأداء حسب الحاجة إلى التحليل المالي وحاجة المستخدم، ولقد استخدمت الدراسات السابقة الهادفة إلى اختبار العلاقة بين حاكمية المصرف وأدائه على مجموعتين أساسيتين من المؤشرات تمثلتا في متغيرات الربحية (Profitability Ratio) ، أما المجموعة الثانية فتمثلت في المؤشرات المستندة على السوق (Market Ratio)[4].

---

1 - Kyriaki Kosmidou & Constantin Zopounidis," **Measurement of Bank Performance in Greece**", South-Eastern Europe Journal of Economics (1) 79-95, 2008, p80.

2- علا نعيم عبد القادر، زياد محمد عرمان، عامر الخطيب،" **مفاهيم حديثة في إدارة البنوك**"، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى،2009، ص 235.

3- إبراهيم عبد الحليم عبادة،" **مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك ،عمان، 2006، ص 132.

4- Hristos Doucouliagos, Saeed Askary and Janto Haman, " **Directors Remuneration and**

1- **مؤشرات الربحية:**

تعد مؤشرات الربحية من المؤشرات المالية الأكثر شيوعا في الاستخدام لتقييم أداء المصارف[1]، حيث تعكس هذه المؤشرات الأداء الكلي للشركة، من حيث أنها تفحص مدى كفاءة إدارة المصرف في توليد الأرباح، ولذلك فإننا نجدها تحظى باهتمام المساهمين لأنها تمثل العائد على أموالهم المستثمرة في المصرف، وهذه الربحية تتحول إلى مزايا للمودعين حيث تزيد من ثقتهم بالمصرف. كذلك فإن المقترضين يجدون منفعتهم إذا كانت نتائج أعمال المصرف مرضية ذلك أن مقدرة المصارف على الاقتراض تعتمد على هيكل الملكية من رأس المال واحتياطات وأرباح تتأتى من نتائج أعمال المصرف[2].

وعلى الرغم من تعدد المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء المصرفي إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين الحاكمية والأداء اعتمدت أساسا على نسبتين أساسيتين هما العائد على الملكية (ROE)، ومعدل العائد على الاستثمار(ROA) وقد يضيف إليها البعض هامش الفائدة الصافي (NIM)[3].

أ- **العائد على الموجودات Return on Assets (ROA):**

يقيس كفاءة الإدارة في استخدام المصادر المالية والحقيقية للمؤسسة المصرفية (توظيفها في القروض والاستثمارات) من أجل توليد الربح الصافي[4]، ويعد من أكثر أساليب التحليل المالي استخداما.

ويدل ارتفاع ROA على جملة من المؤشرات[5]:

- استخدام المزيد من الموجودات في قروض واستثمارات عالية الدخل.
- إعادة بناء محفظة الاستثمارات بموجودات أكثر ربحية.
- زيادة معدلات الفائدة على القروض والاستثمارات.
- زيادة العمولات ورسوم الخدمة على موجودات أخرى.

Australian Banking", School of Accounting, Economics and Finance, Working Paper -, 2006, p11.
1- Parmod Kumar," **Banking Sector Efficiency in Globalised Economy**", Deep & Deep Publications PVT.LTD, New Delhi, 2006, p32.

2- حمد الخالدي، "**تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية –دراسة تحليلية للمدة من 1992-2005**"، مرجع سابق، 2008، 105.

3- نفس المرجع، ص106

4 - Elena Beccalli**," Does IT investment improve bank performance? Evidence from Europe** ", Journal of Banking & Finance (31)2205-2230, 2007, p2216.

5- حمد الخالدي، "**تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية –دراسة تحليلية للمدة من 1992-2005**"، مرجع سابق،2008،ص 107.

ويحسب العائد على الموجودات

العائد على الموجودات= صافي الدخل / معدل إجمالي الموجودات

ب- العائد على الملكية Return on Equity (ROE):

يقدم صورة حول طريقة ومدى كفاءة استعمال الأموال المقدمة من قبل حملة الأسهم. حيث أنه يقيس معدل العائد المتحقق عن استثمار أموال المالكين[1].

تحسب هذه النسبة وفق العلاقة:

العائد على الملكية= صافي الدخل / إجمالي حق الملكية

3-5- الدراسات السابقة:

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Mangana and Chmisa,2008) "حاكمية الشركة وحوادث تعليق تداول أسهم الشركات المدرجة في السوق المالي في جنوب إفريقيا: تحليل تجريبي"[2]:

اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين آليات حاكمية الشركة (حجم مجلس الإدارة، ثنائية CEO، تركيب المجلس، تركيز الملكية، ملكية أعضاء مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق)، وبين حوادث تعليق تداول أسهم الشركات في السوق المالية لجنوب أفريقيا. وقد تضمنت الدراسة عينة من 81 شركة تم تعليق تداول أسهمها في البورصة للفترة الممتدة من 1999-2005، وذلك من خلال مقارنتها مع عدد مساو من الشركات الضابطة(Control Firms) مماثلة لعينة الدراسة، من حيث انتمائها لنفس فترة الدراسة والحجم والصناعة.

توصلت الدراسة إلى أن احتمالية التعليق تكون أكبر في الشركات التي تمتلك نسبة صغيرة من المدراء غير التنفيذيين، ولا تملك لجنة تدقيق، ولديها تركيز ملكية عالي وأيضا رافعة عالية. أما باقي المتغيرات المتمثلة في حجم مجلس الإدارة، ثنائية CEO، ملكية أعضاء مجلس الإدارة، والعائد على الموجودات (Control Variable)، فلم تظهر النتائج علاقة بينها وبين حوادث التعليق.

1- محمد علي العامري، "**الإدارة المالية**"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 117..

2 - Musa Mangena, Eddie Chamisa, " **Corporate governance and incidences of listing suspension by the JSE Securities Exchange of South Africa: An empirical analysis** ",The International Journal of Accounting, 43, 2008, pp 28–44.

2- دراسة (Gerard Caprio et al, 2007) "**الحاكمية وتقييم البنك**"[1]:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر كل من هيكل ملكية البنوك و قوانين حماية المساهمين وكذلك تعليمات البنوك على تقييم البنك، وتمثلت أهم فرضيات الدراسة:

1) قوانين حماية المستثمر القوية ترفع تقييم المنشأة (Firm Valuation).

2) التعليمات "Regulations" قد ترفع ثقة المستثمر فيما يتعلق بالحد من نزع الملكية (Expropriation)، وبالتالي ترتفع تقييمات السوقية للبنك.

3) تركيز الملكية يؤثر على تقييم البنك.

استخدمت الدراسة كلا من نسبة Tobin's Q والقيمة السوقية للأصول إلى القيمة الدفترية لتقييم أداء البنك لعينة من 244 بنك في 44 بلد بمعدل 10 بنوك في كل بلد، وتوصلت إلى أن الحماية القانونية لصغار المساهمين مرتبطة بتقييم عالي للبنوك وكذلك الحال فيما يتعلق بتركيز الملكية، أما التعليمات المتعلقة بتقييد نشاطات البنك مثل متطلبات رأس المال، فلم يكن لها تأثير على تقييم البنك.

3- دراسة (Panagiostis K et al, 2007) "**أثر حجم مجلس الإدارة، وتركيبه في أداء البنوك الأوروبية**"[2]:

سعت هذه الدراسة إلى اختبار أثر كل من حجم مجلس الإدارة، وتركيب المجلس (نسبة المدراء غير التنفيذيين) في أداء عينة من 58 من كبريات البنوك الأوروبية للفترة ما بين 2002-2004. توصلت الدراسة إلى أن حجم مجلس الإدارة كان له أثر سلبي ودال إحصائيا في متغيرات الأداء (ROA, ROE, Tobin's Q)، بينما كان تأثير تركيب المجلس إيجابيا إلا أنه كان ذو دلالة إحصائية فقط مع Tobin's Q.

1 -Caprio G , Leaven L, Levin R "**Governance and Bank Valuation** ", Journal of Financial Intermediation ,16 ,2007, pp 584–617

2 - Panagiotis K. Staikouras, Christor K. Staikoouras, ,Maria-Eileni K. Agoraki, **" The Effect of Board Size and Composition on European Banks Performance"**, Eur J Law Econ ,23:1-27,2007,

4- دراسة (Stean Thomsen et al, 2006) "ملكية كبار المساهمين: آثارها في قيمة المنشأة"[1]:

عملت هذه الدراسة على اختبار أثر ملكية كبار المساهمين (Blockholders) في قيمة وأداء عينة من كبريات الشركات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي. أظهرت الدراسات السابقة أن ملكية كبار المساهمين؛ لم تكن لها تأثير على الأداء في الشركات الأمريكية، وتقترح الدراسة أن هذه النتائج لا تنطبق على الشركات الأوروبية حيث تركيز الملكية عالي، ومستوى حماية المستثمر ضعيف، والمساهمون الكبار لديهم أهداف غير تعظيم قيمة المساهم.

تمثلت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، أنه ليس هناك علاقة بين ملكية كبار المساهمين وأداء الشركة، سواء في الولايات المتحدة الأمريكية، أوفي المملكة المتحدة. على خلاف النتائج السابقة، بينت نتائج الدراسة في الدول الأوروبية أن هناك علاقة سلبية بين ملكية كبار المساهمين وقيمة المنشأة والعوائد المحاسبية في الفترة اللاحقة، وهذه العلاقة كانت دالة إحصائيا فقط عندما تجاوزت ملكية كبار المساهمين عتبة 10%، وهو ما يعطي دليلا عن الصراع في المصالح القائم بين كبار المساهمين وصغار المستثمرين.

5- دراسة (Krivogorsky, 2006) "الملكية، هيكل مجلس الإدارة، والأداء في أوروبا"[2]:

قامت هذه الدراسة على محاولة استطلاع طبيعة حاكمية الشركة في القارة الأوروبية، من خلال استخدام عينة من 81 شركة مسجلة للفترة ما بين 2000-2001، لدراسة العلاقة بين كل من تركيب مجلس الإدارة ، تركيز الملكية، وربحية الشركة (ROE, ROA, MV/BV).

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين ملكية المستثمرين المؤسساتيين، واستقلالية مجلس الإدارة وربحية الشركة، في حين لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة بين كل من نسبة المدراء الداخليين والملكية الإدارية بربحية الشركة.

1 - Steen Thomsen, Torben Pedersen, Hans Kurt Kvist**," Blockholder ownership: Effects on firm value in market and control based governance systems**", Journal of Corporate Finance 12, pp 246–269,2006.

2 - Victoria Krivogorsky, "**Ownership, board structure, and performance in continental Europe**", The International Journal of Accounting, 41, 2006, pp 176–197.

6- دراسة (Leaven and Levine, 2006)[1] " **الملكية، التعليمات، وسلوك المخاطرة للبنوك**" :

اختبرت هذه الدراسة أثر هيكل الملكية، وقوانين حماية المستثمر وتعليمات البنوك على سلوك المخاطرة في المصارف. واستخدمت الدراسة في قياس المخاطرة الكلية صيغة Z score لكل مصرف.

توصلت الدراسة إلى أن هيكل الملكية يؤثر تأثيرا قويا على سلوك تحمل المخاطرة المصرفية ، فالمالكون الكبار الذين يستأثرون بأغلبية حقوق التصويت، يدفعون البنوك لزيادة المخاطرة التي تتحملها، كما وأن التشريعات القانونية مثل المكونان الرئيسيان لاتفاقية بازل الثانية "Basel II" – متطلبات رأس المال والمراقبة الإشرافية الرسمية للبنوك – ليس لها تأثير على مخاطرة البنك.

7- دراسة (Haniffa and Hudaib,2006) "هيكل حاكمية الشركة وأداء الشركات الماليزية المدرجة في السوق المالي"[2]:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ستة من متغيرات الحاكمية (حجم مجلس الإدارة، تركيب مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، تركيز الملكية، الملكية الإدارية، تعدد الإدارة)، في متغيرين من مؤشرات الأداء (العائد على الموجودات، وTobin's Q) في ماليزيا. حيث تضمنت الدراسة عينة من 347 شركة مدرجة في سوق المال الماليزي للفترة الواقعة ما بين 1996-2000.

تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن حجم مجلس الإدارة وتركيز الملكية (نسبة ملكية المساهمين الذين يملكون 5% فأكثر من رأس المال)، كان له أثر دال إحصائيا في كلا مؤشري الأداء(ROA, Tobin's Q)، حيث أن حجم مجلس الإدارة كان له أثري سلبي على Tobin's Q، مما يعني أن السوق يرى أن المجالس الكبيرة غير فعالة، لكن في المقابل كان لحجم مجلس الإدارة أثر إيجابي على (ROA) وهو ما يعني أن المجالس الكبيرة توفر التنوع والخبرة اللازمة للشركة. أما متغير تركيز الملكية؛ فكان له أثر إيجابي على العائد على الموجودات، مما يعني أن الشركات التي تتمتع بالسيطرة يكون أداؤها أفضل، لكن بالمقابل كان هذا الأثر سلبيا على المؤشر السوق Tobin's Q، مما يعني أن السوق الماليزي يفضل الملكية

1 -Luc Laeven, Ross Levine,” **Corporate Governance, Regulation, and Bank Risk Taking**”, Mimeo. Brown university, 2006.

2 - Haniffa, R. and Hudaib, M, “**Corporate Governance Structure and Performance of Malaysian Listed Companies**”, Journal of Business Finance & Accounting 33 (7-8), 2006, p. 1034-1062.

المشتتة، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الإدارة المتعددة، الملكية الإدارية وثنائية المدير التنفيذي كان لها أثر سلبي على الأداء في الشركات الماليزية.

8- دراسة(Adams and Mehran, 2005) "حاكمية الشركة، تركيب مجلس الإدارة ومحدداتهما في الصناعة البنكية"[1]:

بحثت هذه الدراسة في أثر آليات الحاكمية المتمثلة في هيكل مجلس الإدارة (الحجم والتشكيلة)، على أداء الشركات المصرفية الأمريكية، حيث طبقت الدراسة على عينة من البنوك بلغ عددها 840 شركة مصرفية قابضة للفترة الواقعة ما بين 1986-1996، وكان الفرض الرئيس أن البنوك تختلف في حاكميتها عن المنشآت غير المالية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- عدم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين نسبة أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين ونسبة Tobin's Q.
- عدم وجود علاقة سالبة بين حجم مجلس الإدارة " Board Size" و نسبة Tobin's Q.
- هيكل وأنشطة الشركات المصرفية القابضة تدفع نحو تشكيل مجالس إدارة كبيرة الحجم.
- يرتبط حجم مجلس الإدارة بخصائص هيكل الشركة المصرفية القابضة.

9- دراسة (Belkhir, 2005) "تركيب مجلس الإدارة، هيكل الملكية وأداء المنشأة: دليل من البنوك"[2]:

سعت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين خصائص الملكية ومجلس الإدارة في عينة من 260 بنكا ومؤسسات الادخار والإقراض، متمثلة في ملكية الداخليين "Insider Ownership"، ملكية كبار المساهمين (Blockholders)، نسبة المديرين الخارجيين " The Proportion of Outsider Directors"، تركيب قيادة المجلس "Board leadership Structure"، وحجم المجلس "Board Size"، معتمدة على الفرضيات :

1- البنك يبادل بين آليات الرقابة المختلفة المصممة للتخفيف من مشاكل الوكالة بين المديرين والمساهمين.

1-Adams, R.B, and Mehran, H, "**Corporate Performance, Board Structure & its Determinants in the Banking Industry**", Working Paper, Federal Reserve Bank of New York, 2005.

2 - **Mohamed Belkhir, "Board Structure, Ownership Structure, and Firm Performance: Evidence from Banking",** Laboratoire d'Economie d'Orléans, University of Orléans – France, 2005.

2- البنك يستخدم آليات الرقابة المختلفة بشكل مثالي، اعتمادا على منافع وتكاليف كل واحدة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة اعتمادية متبادلة "Interdependencies" بين المجلس وهياكل الملكية حيث أظهرت النتائج أن البنوك تبادل بين آليات الحاكمية التي توافق بين مصالح المديرين والمساهمين، حيث أن تلك البنوك التي لديها ملكية الداخليين (المديرين والمديرين التنفيذيين) مرتفعة تعتمد بشكل أقل على المديرين الخارجيين في مجلس إدارتها، كما أن ميولها لأن يكون المدير التنفيذي هو مدير المجلس "CEO-Chairman" يكون أقل، ويكون حجم مجلس الإدارة كبيرا وهوما يثبت صحة الفرضية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية بين أداء البنك (Tobin's Q) وبين ملكية الداخليين وكذلك ملكية كبار المساهمين.

10- دراسة (Gerard, 2005) " آليات الحاكمية والبنك"[1]:

سعت هذه الدراسة إلى اختبار أثر آليات الحاكمية (مجلس الإدارة، التعويضات التنفيذية، ملكية المؤسسين، سوق الرقابة للشركات)، على كل من رأس مال المصرف، والأداء المصرفي، وعوائد الاندماج المصرفي، حيث تمت الدراسة على عينة تشمل 850 مصرفا متضمنا في 120 شركة قابضة في الفترة الممتدة من 1996-2006 ومقارنتها بأداء الشركات غير المالية. وكانت أهم ما توصلت إليه الدراسة :

- اختلاف متغيرات الحاكمية في الشركات القابضة المصرفية عن نظيراتها في الشركات غير المالية، من حيث حجم مجلس الإدارة، انخفاض ملكية المساهمين المؤسسين، وانخفاض حساسية الأداء-الأجر.
- إن للتعويضات التنفيذية أثرا كبيرا على كل من المتغيرات التابعة الثلاث (رأس المال ، والأداء، وعوائد الاندماج)
- تلعب الحاكمية دورا مهما في القطاعات المالية.
- حساسية الأداء-الأجر العالية تؤدي إلى أداء أفضل.

11- دراسة (Leora F, et al, 2004) "حاكمية الشركة، حماية المستثمر والأداء في الأسواق الناشئة"[2]:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاختلافات في آليات الحاكمية على مستوى الشركة وعلاقتها بالبيئة القانونية للبلد ، وكذلك الارتباط بين الحاكمية والأداء، وانطلقت الدراسة من أن

1 - Caprio Gerard, "**Governance Mechanisms and bank**", working paper, World Bank, 2005.
2- Leora F, Klapper, Inessa Love, "**Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets** ", Journal of Corporate Finance, 10, 2004, p703– 728.

المنشآت الموجودة في البلدان التي تتمتع بقوانين حماية المستثمر الضعيفة، تكون لديها الرغبة أكبر في تبني حاكمية أفضل لموازنة الضعف، حيث انطلقت في ذلك من اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى : تدرس العلاقة بين الحاكمية و تقييم المنشأة

الفرضية الثانية: تختبر مستوى البيئة القانونية للبلد ومدى ارتباطها بالأداء التشغيلي والسوقي (Market and Operating Performance)

الفرضية الثالثة: جاءت لتختبر تأثير التداخل بين حاكمية المنشأة، والفعالية القانونية على تقييمها في السوق.

تمت الدراسة على عينة من 14 سوق ناشئة لشركات من قطاعات مختلفة باستخدام استبيان طورته Credit Lyonnaise Securities ASIA(CLSA).

توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافا واسعا في الحاكمبة على مستوى المنشأة في عينة الدراسة، وأن معدل الحاكمية منخفض في البلدان ذات البيئة القانونية الضعيفة، كما توصلت الدراسة إلى أن حاكمية المنشأة الأفضل ترتبط إلى حد كبير بالأداء التشغيلي (ROA) والقيمة السوقية الأفضل (Tobin's Q). وأخيرا فقد خلصت الدراسة إلى أن الحاكمية على مستوى الشركة ذات أهمية أكبر في البلدان ذات البيئات القانونية الضعيفة.

12- دراسة(Clarke et al, 2004) "حاكمية الشركة: التحليل المشترك للتأثيرات الثابتة، والاختيارية والديناميكية للملكية المحلية، والملكية الحكومية، والأجنبية"[1]:

تختبر هذه الدراسة الآثار الساكنة والانتقائية والمتغيرة لآليات حاكمية الشركة (الاندماج والاكتساب المحلي، الاكتساب الأجنبي، الخصخصة وإعادة الهيكلة)، على أداء المصارف المحلية والحكومية والأجنبية، لمجموعة من المصارف العاملة في الأرجنتين للفترة الواقعة ما بين 1990-1999، من خلال الأنموذج:

Bank Performance Measure = α + β1 * Static Governance Indicators
+ β2 * Selection Governance Indicators
+ β3 * Dynamic Governance Indicators, Dummies
+ β4 * Dynamic Governance Indicators, Quarters Since
+ β5 * Control variables for bank size and market share
+ β6 * Year and quarter fixed effects + Error term.

1 - Berger. Allen and Clarke .Georgio R.G, Cull .Robert, Klapper. Leora ,Udell .Georgy F,"**Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of the Static, Selection, and Dynamic Effects of Domestic, Foreign, and State Ownership** ", World Bank Policy Research Working Paper 3632, June 2005.

أهم ما توصلت إليه الدراسة أن:

* في حالة التأثير الثابت للملكية على الأداء، فإن الملكية الحكومية للبنك تميل إلى الأداء الضعيف على المدى الطويل، مقارنة بالبنوك المحلية والأجنبية، كما وأن الملكية الأجنبية تظهر أداء ضعيفا مقارنة بالبنوك المحلية.

أما في حالة التأثيرات الانتقائية، فإن البنوك التي مستها عملية الاندماج والاكتساب (M & A) فإن أداءها كان أضعف مقارنة بما كان عليه قبل العملية، في حين أن الاكتسابات الأجنبية لم تظهر أي تحسن أو تراجع مقارنة لما هو قبل الاكتساب، وكانت أقوى النتائج هي تلك النتائج المتعلقة بالبنوك ذات الملكية الحكومية التي تمر بعملية الخصخصة أو إعادة الهيكلة فقد أظهرت تحسنا ملحوظا في الأداء.

13- دراسة **(Ross Levine, 2003)** "**حاكمية المصارف**"[1]:

تناولت هذه الدراسة مناقشة الخصائص التي تنفرد بها البنوك، مما يجعلها متميزة عن بقية الشركات غير المالية في حاكميتها، وهذا ما يجعل كثيرا من الآليات القديمة للحاكمية ضعيفة في هذا القطاع الاقتصادي الحساس .

كما تناولت الورقة آليات الحاكمية الداخلية التي يستخدمها المساهمون، متمثلة في كل من مجلس الإدارة والملكية المركزة والمشتتة على حد سواء. وتوصلت الدراسة إلى أن آليات الحاكمية الفعالة في المصارف؛ تؤدي إلى تخفيض كلفة رأس المال، على عكس حاكمية المصرف الضعيفة التي تؤثر سلبا على كافة القطاعات الاقتصادية الأخرى، وبالتالي التنمية الاقتصادية، كما أوصت بالعمل على تشجيع المستثمرين لممارسة الحاكمية على المصارف بدل الاعتماد الكبير على المنظمين الحكوميين.

14- دراسة (Adams and Mehran,2003) "هل حاكمية الشركة تختلف في الشركات المصرفية القابضة"[2]:

قامت هذه الدراسة ببيان متغيرات الحاكمية في الشركات المصرفية القابضة، ومقارنتها بنظيرتها في الشركات الصناعية الأخرى، واشتملت على عينة من 35 شركة مصرفية قابضة من 1986- 1996 .

---

1 - Levine.Roos,"**The Corporate Governance of Bank**", Global Corporate Governance Forum , Washington , 2003.

2 - Adams.R and Mehran.H,"**Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies** ", Working Paper, Federal Reserve Bank of New York, 2003.

تمثلت النتائج في أن حجم إدارة الشركات المصرفية القابضة ونسبة أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين في المتوسط كبير جدا،مقارنة بالشركات الصناعية، كما يشتمل المجلس على عدد كبير من اللجان الداخلية. فيما يتعلق باجتماعات المجلس فهي قريبة من الشركات الصناعية، وأن التعويضات المتمثلة في الأسهم المباشرة وخيارات الأسهم المدفوعة للمدير التنفيذي، تعد ضئيلة جدا في الشركات المصرفية القابضة مقارنة بمثيلتها من الشركات الصناعية.

الدراسات العربية:

1- دراسة (الخالدي،2008) "تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية –دراسة تحليلية للمدة من 1992-2005"[1] :

سعت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير آليات حاكمية المصارف الداخلية في كل من مؤشرات الأداء المصرفي و المخاطرة المصرفية ، و ذلك باختبار عينة عمدية من المصارف العراقية (القطاع الخاص) بلغ عددها 5 مصارف للفترة الواقعة ما بين 1992-2005، وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية التي قامت عليها في أن كلا من الأداء المصرفي والمخاطرة المصرفية في القطاع المصرفي يتأثران بآليات حاكمية المصارف الداخلية. وقد كان من أهم الاستنتاجات أن المصارف العراقية متخلفة عن مواكبة التطورات العالمية المالية والمصرفية في مجال حاكمية المصارف.

2- دراسة (قباجه، 2008) "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية "[2]:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من عشرين شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية للعام 2005، واستمرت في التداول حتى نهاية العام 2006. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية من جهة، وبين العائد على حق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم إلى ربحيته، والقيمة السوقية إلى الدفترية من جهة أخرى. وأن هناك

1- حمد عبد الحسين الخالدي، " **تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية –دراسة تحليلية للمدة من 1992-2005**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.

2- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، " **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية وتباين سعر السهم اليومي، لهذا فإن هذه الدراسة تضيف إلى ما هو قائم دليلا علميا على أن لفاعلية الحاكمية المؤسسية أثرا لا يستهان به على الأداء المالي للشركاتTobin's Q.

3- دراسة (أبو طبنجة، 2007) " آليات حاكمية الشركة الجيدة والأداء التشغيلي و المالي للشركات: نظرة من خلال الشركات الصناعية الأردنية"[1]

قامت هذه الدراسة بالبحث في أثر الحاكمية المؤسسية (أعضاء مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المديونية، حجم الشركة) على الأداء التشغيلي والمالي للشركات الصناعية الأردنية. فتمثل مجتمع الدراسة في 39 شركة صناعية مدرجة في سوق عمان المالي، للفترة الزمنية الواقعة ما بين 1992-2004 ، وتمثلت مقاييس الأداء التشغيلي في صافي المبيعات إلى تكاليف التشغيل أما الأداء المالي؛ فكان مقاسا بنسبة الأرباح الموزعة للسهم الواحد إلى عائد السهم.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا واضحا لمعظم متغيرات الدراسة، متمثلة في أعضاء مجلس الإدارة، وثنائية CEO، وحجم الشركة على الأداء التشغيلي والمالي، باستثناء نسبة المديونية التي لم يكن لها أثر على الأداء المالي. وأكدت الدراسة أن نظام الحاكمية المؤسسية الفعال والكفء يؤثر إيجابا على الأداء التشغيلي والذي بدوره يعمل على تحسين الأداء المالي للشركات وبالتالي زيادة كفاءة أداء وإنجاز الشركات لعملها.

4- دراسة (الجفري ومصطفى،2007) "أثر آليات حاكمية الشركة في أداء الشركات في دولة الإمارات المتحدة: تحليل تجريبي"[2]:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر آليات حاكمية الشركة على أداء الشركات المدرجة في السوق المالي لدولة الإمارات المتحدة ، وذلك بهدف تحديد أساليب حاكمية الشركة الأكثر ملاءمة لدولة الإمارات العربية المتحدة، فتمثلت عينة الدراسة في 51 شركة مدرجة بالسوق المالي في "أبو ظبي" و"دبي" لعام 2004. وتوصلت الدراسة إلى أن آليات الحاكمية المتمثلة في (نسبة الملكية الحكومية، نسبة المديونية ونسبة توزيع الأرباح) كان لها تأثير معنوي كبير على أداء الشركات، بينما الآليات المتمثلة في تركيز الملكية وحجم مجلس الإدارة ونوعية خدمة التدقيق؛ فكان لها تأثير ضعيف على الأداء.

---

1 - Abdussalam Mahmoud Abu-Tapanjeh, "**Good Corporate Governance Mechanism and Firms' Operating and Financial Performance: Insight from the Perspective of Jordanian Industrial Companies**", J. King Saud Univ., Vol. 19, Admin. Sci. (2), pp. 101-121.
2 - Khaled Aljifri; Mohamed Moustafa, " **The Impact of Corporate Governance Mechanisms on the Performance of UAE Firms: An Empirical Analysis",** Journal of Economic & Administrative Sciences, Vol. 23, No. 2, 71-93, 2007.

5- دراسة (أبو زر،2006) "استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع البنكي الأردني"[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني، من خلال الإبلاغ المالي ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن البنوك الأردنية لا تلتزم بالإفصاح في حين أن القوانين والتشريعات الأردنية تتماشى مع مبادئ الحاكمية الصادرة عن (OECD) لعام 2004، في حين لم توجد قوانين واضحة متعلقة بعدم استخدام وسائل ضد حالات الاستيلاء "Takeover" كحجاب واقي للإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة أو إزالة عوائق التصويت مع وجود تطور ملحوظ في الإفصاح المحاسبي .

6- دراسة (الشياب وأبو طبنجة،2005) " هيكل الملكية وأداء الشركة:"حالة الأردن"[2]:

سعت هذه الدراسة إلى اختبار أثر هيكل الملكية في أداء الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، اعتمدت الدراسة على في متغير هيكل الملكية على تركيز الملكية (Ownership Concentration)، وهوية المالك (Ownership Identity) أما مؤشرات الأداء فاستخدمت كلا من العائد على الموجودات (ROA) والقيمة السوقية إلى القيمة (MV/BV). وقد تمت الدراسة على عينة من 58 شركة مدرجة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثرا إيجابيا لكن غير دال إحصائيا لتركيز الملكية وهوية المالك في (ROA)، بينما كان هناك أثر غير خطي لتركيز الملكية على (MV/BV) حيث كان هذا الأثر إيجابيا عندما كانت نسبة الملكية أقل من 30%، لكن أصبح سالبا عند تجاوزت هذه النسبة، بالإضافة إلى أن هوية المالك كان لها أثر سلبي ودال إحصائيا.

7- دراسة (خرابشة، 2004) "العلاقة بين ملكية رأس المال وأداء المنشأة التجارية: حالة دراسة عن الشركات الأردنية"[3]:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير ملكية رأس المال في أداء، وقيمة ومخاطرة المنشأة التجارية في الأردن، حيث أخذت الدراسة عينة من 75 شركة غير مالية خلال الفترة الممتدة من سنة 1998-2002، واعتمدت الدراسة على الانحدار المتعدد لتحليل البيانات.

1- عفاف أبو زر، " **استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع البنكي الأردني**" ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن،2006.

2-Mohammad Al-Shiab, Abdussalam Abu-Tapanjeh, "**Ownership Structure and Firm Performance: The Case of Jordan**", Journal of Business Administration, Vol.1, No.2,2005,pp1-27.

3- محمد عبد الرؤوف الخرابشة، " **العلاقة بين ملكية رأس المال وأداء المنشأة التجارية : حالة دراسة عن الشركات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن ،2004.

توصلت الدراسة إلى أن الشركات الأردنية تتصف بتركيز الملكية، وإلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين تركيز الملكية وأداء وقيمة المنشأة، وأيضا وجود علاقة دالة إحصائيا بين هوية بعض الجهات المالكة لرأس المال وأداء ومخاطرة الشركة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة أساسا من حيث أنها تتناول مجموعة متعددة من آليات الحاكمية التي يمكن للشركات استخدامها لحاكميتها، في حين كانت الدراسات السابقة في أغلبها تتناول آلية واحدة أو اثنتين، كما وأن هذه الدراسة جاءت لتمس قطاعا لا زال يحتاج إلى دراسات خاصة به، من حيث الطبيعة التي تتميز بها المصارف، وما يعزز أهميتها أيضا أن الحاكمية في البلدان النامية لازالت تحتاج إلى دراسات متزايدة، حيث يناقش (Nam and Nam,2004) أنها تختلف عن تلك الحاكمية في الدول المتطورة التي انصبت أغلب الدراسات حولها، خاصة ما تعلق بالولايات المتحدة والمملكة المتحدة داخل الشركات على مستوى البلد الواحد، حيث أن ذلك سيكون له فائدة أكبر، وهو ما يستدعي دراسات خاصة بها. وما يزيد أهمية هذه الدراسة أنه ليس هناك أنموذج واحد لحاكمية الشركة يعمل في كلّ البلدان وكلّ الشركات[1]، ذلك أن كفاءة آليات الحاكمية المستخدمة تتفاوت بدرجة كبيرة من دولة إلى أخرى تبعا للعوامل السياسية والاقتصادية و القانونية والثقافية وحتى التاريخية السائدة[2].

1- Vitaliy Zheka,**"Corporate Governance and Firm Performance in Ukraine**", Centre for Economic Reform and Transformation, Discussion Paper`, 2006, p11.

2- حمد الخالدي، مرجع سابق ،2008، ص 81.

الفصل الرابع

المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

الفصل الرابع

المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

4-1- مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تتمثل في :

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحاكمية المصارف(حجم مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المدراء غير التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم) في العائد على الموجودات.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحاكمية المصارف (حجم مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المدراء غير التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم) في العائد على الملكية.

4-2- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

أ- **الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة**:

يوضح الجدول (4-1) بعض خصائص عينة الدراسة موضوع البحث، حيث يلخص أهم المقاييس الإحصائية كالمتوسط، الانحراف المعياري، القيم الدنيا والقصوى للمتغيرات التابعة والمستقلة.

بلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة في البنوك التجارية الأردنية 10 أعضاء، حيث تراوح عدد الأعضاء بين 4 أعضاء كحد أدنى و13 عضوا كحد أقصى، ويعتبر هذا العدد معتدل ليس بالكبير ولا الصغير، كما وأنه يتماشى مع القانون الأردني الذي يحدد أعضاء مجلس الإدارة بين 3- 13 عضوا.

على مستوى تركيب مجالس الإدارة؛ فإن البنوك الأردنية التجارية تتمتع بدرجة استقلالية جيد حيث بلغ عدد الأعضاء غير التنفيذيين ما يعادل 84% ، وعليه، يمكن وصف مجالس الإدارة للبنوك التي جرت الدراسة عليها أنها مجالس مستقلة، في حين بلغت نسبة البنوك التي كان فيها وحدة للقيادة (المدير التنفيذي-رئيس مجلس الإدارة) 39%

وتشير الإحصاءات من جانب آخر، إلى أن البنوك الأردنية تمتاز بتركز الملكية حيث بلغ المتوسط ما يعادل 59%، وتراوحت ما بين 29.17% كأدنى نسبة و86% كأعلى نسبة، وبلغ متوسط نسبة أكبر مساهم 30%. على صعيد آخر، بلغ متوسط نسبة كفاية رأس المال

17.74% وهو ما يعادل تقريبا ضعف متطلبات لجنة بازل II ويزيد عما يفرضه البنك المركزي الأردني على البنوك (12%).

الجدول (4-1)

الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

ROE	ROA	LV	ASSETS	LSH	BLOCK	CA	NEDRATIO	CEOD	BS	
-5.86	-5.48	-81.2	64058073.00	7.99	29.27	-39.48	60.00	.00	4.00	**Min**
39.84	4.97	205.9	22751002000.00	86.67	87.16	32.75	92.00	1.00	13.00	**Max**
13.0029	1.4394	75.343	2321778520.8132	29.4740	59.0798	17.7413	83.1192	.3910	10.4295	**Mean**
.387	0.258	.765	3.182	.616	.027	.490	.549	.451	-1.076	**Skewness**

ب- مصفوفة الارتباط (Person Correlation)

جدول(4-2) مصفوفة الارتباط

LV	LOGASSET	CA	LSH	BLOCK	NEDRATIO	CEOD	LOGBS	ROE	ROA	
.172(*)	-.080	.545(**)	.137(*)	.180(*)	.223(**)	.144(*)	.253(**)	.309(**)	1	ROA
-.249(**)	-.037	-.205(**)	.159(*)	.089	.205(**)	.133(*)	-.366(**)	1		ROE
.501(**)	.246(**)	.503(**)	-.425(**)	-.473(**)	.089	.221(**)	1			LOGBS
.200(**)	.158	.016	-.277(**)	-.124	-.087	1				CEOD
.061	.282(**)	-.135	-.075	-.228(**)	1					NEDRATIO
-.203(**)	-.311(**)	.051	.625(**)	1						BLOCK
-.054	-.324(**)	.138(*)	1							LSH
.297(**)	-.047	1								CA
.080	1									LOGASSET
1										LV

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

يوضح الجدول في الأعلى معاملات الارتباط بين كل متغيرين من المتغيرات المتضمنة في الدراسة، والجدول يعطينا لمحة أولية عن العلاقة بين المتغيرات بالإضافة إلى أنه يوضح أنه لم يكن هناك وجود لمشكلة الارتباط الخطي ما بين المتغيرات المستقلة، حيث أن معاملات الارتباط لم تتجاوز في معظمها 0.80.حيث أن مشكلة الارتباط بين المتغيرات المستقلة تظهر عندما يكون هناك ارتباط عالي بين متغيرين أو أكثر.

ج- اختبار مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)

تم الاعتماد على اختبار Variation Inflation Factors و Tolerance للوقوف على مشكلة الارتباط ما بين المتغيرات المستقلة حيث يوضح الجدول أدناه أن متغيرات الدراسة تخلو من هذه المشكلة حيث أن قيمة (VIF< 10)، و Tolerance كانت قيمه قريبة من الواحد مما بعني وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرات.

الجدول(4-3)

اختبار مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics		
VIF	**Tolerance**	
		(Constant)
2.538	.394	**BS**
1.159	.863	**CEOD**
1.154	.866	**NEDRATIO**
1.669	.599	**CA**
1.856	.539	**BLOCK**
1.927	.519	**LSH**
1.237	.808	**ASSET**
1.456	.687	**LV**

ج- **اختبار فرضيات الدراسة:**

الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحاكمية المصارف (حجم مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المدراء غير التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم)، في العائد على الموجودات(ROA):

وبالاعتماد على معطيات الجداول اللاحقة المتعلقة باختبار الانحدار المتعدد تم صياغة المعادلة التالية:

ROA = - 2.421 + 0.125*BS* + 0.505*CEOD* + 0.056*NEDRATIO* + 0.070*CA* + 0.013*Block* + 0.001*LSH* +
(-0.978) (0.070) (2.441) (4.465)*** (5.535)*** (1.705)* (0.104)**

0.334*Assets* - 0.017*LV*
(1.606)* (-0.555)

جدول (4-4)

معاملات الارتباط والتحديد للمتغير التابع (العائد على الموجودات)

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	Model
1.863	.87481	.444	.498	1

يشير الجدول (4-4) إلى أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في كل من (حجم مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المدراء غير التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم) فسرت ما مقداره 49.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (ROA)،

بالإضافة إلى أن قيمة (Durbin Watson = 1.863) وهو ما يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الداخلي (Autocorrelation) بين متغيرات الدراسة، حيث أن قيمة (DW) محصورة بين $2 \geq DW \geq 1.50$.

جدول (5-4)

تحليل التباين للانحدار للمتغير (معدل العائد على الموجودات)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000(a)	9.292	7.111	8	56.892	**Regression**	**1**
		.765	75	57.397	**Residual**	
			83	114.289	**Total**	

يبين الجدول (4-5) أعلاه أن نموذج الانحدار لــه دلالــة إحــصائية عنــد مــستوى الدلالــة (α ≤ 0.01)، مما يشير إلى الثقة في نموذج الانحدار. أي أن النموذج صالح لقياس العلاقة بــين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (العائد على الموجودات).

جدول(4-6)

نتائج الانحدار المتعلق بالمتغير (العائد على الموجودات)

Sig الدلالة الإحصائية	t	B	
.331	-.978	-2.421	**(Constant)**
.944	.070	.125	**BS**
.017**	2.441	.505	**CEOD**
.000*	4.465	.056	**NEDRATIO**
.000*	5.535	.070	**CA**
.092	1.705	.013	**BLOCK**
.917	.104	.001	**LSH**
.112	1.606	.334	**ASSET**
.581	-.555	-.017	**LV**

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 1%

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 5%

من خلال جدول معاملات الانحدار يمكن أن نلاحظ ما يلي :

1- إشارة المتغير المستقل حجم مجلس الإدارة (BS) موجبة (β=0.125)، ولكنه لــم يكــن دالا إحصائيا، وهو ما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحجم مجلس الإدارة في العائــد علــى الموجودات مع ثبات العوامل الأخرى.

2- يظهر في الجدول (4-6) أن إشارة المتغيــر ثنائيــة المــدير التنفيــذي (CEOD) موجبــة (β=0.505) وهذا يدل على وجود اثر إيجابي في المتغير التابع (ROA) عنــد مــستوى الدلالــة (5%)، فإننا نقبل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لثنائية المدير التنفيــذي فــي ROA مــع ثبــات العوامل الأخرى، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (CEOD) بمقدار وحدة واحدة؛ فإنــه يــؤدي إلى زيادة بما مقداره 0.505 في (ROA).

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (Abu-Tapanjeh,2006) الذي أوضح أن توحيد السلطة في يد شخص واحد تجنّب إدارة المصرف الدخول في صراع قد ينشأ نتيجة اختلاف وجهات النظر بين المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة في حال الفصل بين الوظيفتين، إلا أنها تتعارض مع التوجهات العالمية القائمة على الفصل بين وظيفة إدارة القرار ووظيفة الرقابة على القرار.

3- تظهر النتائج في الجدول (4-6) أعلاه أن إشارة المتغير المستقل نسبة المدراء غير التنفيذيين موجبة(NEDRATIO) (β=0.056)، ، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (1%)، وهو ما يدل على وجود أثر إيجابي لنسبة المدراء غير التنفيذيين في المتغير التابع العائد على الموجودات، وعليه فإننا نقبل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنسبة المدراء غير التنفيذيين في العائد على الموجودات مع ثبات العوامل الأخرى ، أي أنه كلما زادت نسبة المدراء غير التنفيذيين بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة مقدارها 0.056 وحدة في العائد على الموجودات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Aim-orn Jaikenglit,2006)، ودراسة (Abu-Tabanjeh,2006)، ودراسة (Panagiotis et al ,2007) حيث توضح هذه الدراسات أن الأثر الإيجابي لنسبة المدراء التنفيذيين في العائد على الموجودات، مما يعني أنه بزيادة عدد المدراء غير التنفيذيين في المجلس تزداد فعاليته، وهو ما يدعم التوجه العالمي نحو المطالبة بتغليب المدراء المستقلين في المجالس بسبب كونهم أكثر قدرة على مراقبة الإدارة واتخاذ القرارات بعيدا عن تأثير مدير المجلس ما يزيد من الفعالية في اتخاذ القرارات الصحيحة ما ينعكس إيجابا على الأداء.

4- نلاحظ من الجدول (4-6) أن إشارة المتغير المستقل نسبة كفاية رأس المال (CA) موجبة (β=0.070) ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (1%)، وهو ما يعني وجود أثر إيجابي لنسبة كفاية رأس المال في العائد على الموجودات مع ثبات العوامل الأخرى.

تتناقض هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Caprio et al,2007) الذي وجد أن تعليمات بازل الثانية خاصة متطلبات رأس المال لم يكن لها تأثير على الأداء البنكي، إلا أنه يمكن تفسير هذا الاختلاف من حيث أن دراسة (Caprio ,2007) قد تمت على مجموعة من الدول (أكثر من 40 بلد) وهو ما قد يؤدي إلى هذا التباين. ويمكن القول أن هذا الأثر الإيجابي كان من منطلق أن معدلات كفاية رأس المال المفروضة تدفع بالبنوك إلى الرشد في اختيارات الحقيبة الاستثمارية، وهو ما ينعكس إيجابا على الأداء المصرفي(Guest Editor'sIAntroductio,2004).

5- يتبين من الجدول (4-6) أن إشارة المتغير المستقل نسبة ملكية كبار المساهمين(Block) كانت موجبة (β=0.013) قد كانت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (5%)؛ لكن دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (10%)، وهو ما يدل على وجود أثر دال إحصائيا لنسبة ملكية كبار المساهمين في العائد على الموجودات، أي أن الزيادة في نسبة ملكية كبار المساهمين بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مقدارها 0.013 في ROA. وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنسبة ملكية كبار المساهمين(Block) في العائد على الموجودات مع ثبات العوامل الأخرى.

إن هذا الأثر الإيجابي لنسبة ملكية كبار المساهمين في العائد على الموجودات يتوافق مع ما توصلت إليه دراسات (Haniffa and Hudaib,2006)، و(Caprio,2007) الذين فسروا هذا الأثر الإيجابي بأن المالكين الكبار يقومون بدورهم كآلية للرقابة تحد من السلوك الانتهازي للإدارة، ويضيف (Sanghoon Lee, 2009) أن تركيز الملكية يعالج مشكلة التواكل (Free Rider) التي تظهر في حالة الملكية المشتتة وهو ما ينعكس إيجابا على الأداء.

6- من خلال الجدول (4-6) نلاحظ أن إشارة المتغير الضابط حجم المصرف(Assets) كانت موجبة (β=0.334) وهي غير دالة إحصائيا عند (5%)، لكنها ذات دلالة إحصائية عند (10%)، وهو ما يعني أن هناك أثرا إيجابيا لحجم المصرف على الأداء مع ثبات العوامل الأخرى، حيث أنه كلما زاد حجم الموجودات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك إلى زيادة العائد على الموجودات بما مقداره (0.334).

تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه، (Abu-Tabenjeh,2006) الذي أوضح أن هذا الأثر الإيجابي يدل على استفادة الشركة الكبيرة من اقتصاديات الحجم وقدرتها على جذب مهارات وكفاءات أفضل، بالإضافة إلى القوة السوقية التي تتمتع بها (Kumar,2004) وهو ما ينعكس إيجابا على الأداء.

7- بقية المتغيرات المتمثلة في كل من نسبة ملكية أكبر مساهم (β=0.001)، والرافعة (LV) (β=-0.017) لم تكونا دالتين إحصائيا، وعليه فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنسبة ملكية أكبر مساهم في العائد على الموجودات مع ثبات العوامل الأخرى.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Mohammad Al-Shiab, Abdussalam Abu-Tapanjeh,2005) الذي ناقش أنه بالرغم من عدم معنوية تأثير تركيز الملكية (نسبة ملكية أكبر مساهم) إلا أننا نلمس إيجابية هذا التأثير من خلال الإشارة الإيجابية لـ β، وهو ما يعني أن تركيز الملكية يمكن اعتباره كحل لمشكلة الوكالة (المالك-المدير).

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحاكمية المصارف (حجم مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المدراء غير التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم) في العائد على الملكية (ROE):

وبالاعتماد على معطيات الجداول اللاحقة المتعلقة باختبار الانحدار المتعدد تم صياغة المعادلة التالية:

$$\underset{(1.663)^{*}}{ROE = 29.517} - \underset{(-2.441)^{**}}{31.106BS} + \underset{(2.717)^{***}}{4.032CEOD} + \underset{(2.806)^{***}}{0.252NEDRATIO} + \underset{(0.623)}{0.057CA} - \underset{(-0.888)}{0.047Block} + \underset{(1.516)^{*}}{0.074LSH} + \underset{(0.364)}{0.542Assets} - \underset{(-1.886)^{**}}{0.421LV}$$

(**جدول** 4-7)

معاملات الارتباط والتحديد للمتغير التابع (العائد على الملكية)

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	Model
1.548	6.27384	.245	.318	1

يتبين من الجدول(4-7) أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في كل من (حجم مجلس الإدارة، ثنائية المدير التنفيذي، نسبة المدراء غير التنفيذيين، نسبة كفاية رأس المال، نسبة ملكية كبار المساهمين، نسبة ملكية أكبر مساهم) فسرت ما مقداره 31.8% من التغير الحاصل في المتغير التابع (ROE)، بالإضافة إلى أن قيمة (Durbin Watson = 1.863) وهو ما يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الداخلي (Autocorrelation) بين متغيرات الدراسة، حيث أن قيمة (DW) محصورة بين $2 \geq DW \geq 1.50$.

جدول (4-8)

تحليل التباين للانحدار المتعدد للعائد على الملكية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000(a)	4.362	171.679	8	1373.435	**Regression**	**1**
		39.361	75	2952.084	**Residual**	
			83	4325.519	**Total**	

يبين الجدول (4-8) أعلاه أن نموذج الانحدار له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، مما يشير إلى الثقة في نموذج الانحدار، أي أن النموذج صالح لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (العائد على الملكية).

جدول (4-9)

نتائج الانحدار المتعدد المتعلق بالعائد على الملكية

Sig الدلالة الإحصائية	t	B	
.100	1.663	29.517	(Constant)
.017**	-2.441	-31.106	BS
.008*	2.717	4.032	CEOD
.006*	2.806	.252	NEDRATIO
.535	.623	.057	CA
.377	-.888	-.047	BLOCK
.134	1.516	.074	LSH
.717	.364	.542	ASSET
.063	-1.886	-.421	LV

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 1%

** دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 5%

1- بما أن إشارة المتغير حجم مجلس الإدارة (BS) كما يبينها الجدول (4-9) سالبة (β=-31.106) فإن هناك أثرا سلبيا للمتغير المستقل حجم مجلس الإدارة في المتغير التابع العائد على الملكية، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (5%). أي أنه بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة بوحدة واحدة فإنه سيقابله انخفاض في العائد على الموجودات بما مقداره (31.106)، وهو ما يعني وجود أثر دال إحصائيا لحجم مجلس الإدارة في العائد على الملكية مع ثبات العوامل الأخرى.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه دراسة (Ngui Kwang Sing et al,2006)، وكذلك دراسة (Panagiotis K. et al, 2007) الذين أوضحوا أن المجالس الكبيرة الحجم تؤدي إلى خلق مشكلات الاتصال والتنسيق بين أعضائها، مما يقلل من فعالية المجلس في اتخاذ القرارات، ويزيد من التكاليف وهو ما ينعكس سلبا على الأداء.

2- تشير النتائج في الجدول (4-9) إلى أن إشارة المتغير ثنائية المدير التنفيذي (CEOD) موجبة (β=4.032) وهذا يدل على وجود أثر إيجابي CEOD في المتغير التابع (ROE)، وهذا الأثر دال إحصائيا (1%)، وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثنائية المدير التنفيذي في ROE مع ثبات العوامل الأخرى ، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (CEOD) بمقدار وحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة بما مقدارها 4.032 في العائد على الملكية ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Hanoku Bathula,2008).

3- بما أن إشارة المتغير المستقل نسبة المدراء غير التنفيذيين(NEDRATIO) موجبة (β=0.252)؛ فإن هذا يدل على وجود أثر إيجابي لنسبة المدراء غير التنفيذيين في المتغير التابع العائد على الملكية وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (1%)، وعليه فإن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لنسبة المدراء غير التنفيذيين في العائد على الملكية مع ثبات العوامل الأخرى، أي أنه كلما زادت نسبة المدراء غير التنفيذيين بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة مقدارها 0.252 في العائد على الملكية.

وجاءت هذه النتيجة متماشية مع ما توصل إليه (الخالدي،2008) الذي أوضح أن زيادة استقلالية مجلس الإدارة تؤدي إلى توافر كفاءات تتمتع بالخبرة والمعرفة تزيد من كفاءة مجلس الإدارة في تحديد الأهداف والاستراتيجيات بدقة، مما يضمن خططا مصرفية قادرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهو ما ينعكس إيجابا في العوائد المحققة، كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Aim-orn Jaikengkit,2006)، الذي توصل إلى أن المؤسسات المالية التي تكون أكثر عرضة لخطر الإفلاس هي تلك التي تتميز بانخفاض نسبة المدراء المستقلين.

4- يتبين من الجدول (4-9) أن إشارة المتغير المستقل نسبة ملكية أكبر مساهم (LSH) كانت موجبة (β=0.074) ولم تكن دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (5%)، ولكنها دالة إحصائيا (10%) وهو ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (LSH) في المتغير التابع (ROE) مع ثبات العوامل الأخرى، مما يعني أن زيادة في نسبة ملكية أكبر مساهم بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مقدارها 0.074 في ROE. وبناء عليه فإنه يوجد أثر دال إحصائيا لنسبة ملكية أكبر مساهم في العائد على الملكية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (John S.Earle et al, 2005).

5- من خلال الجدول (4-9) السابق نلاحظ أن إشارة المتغير المستقل نسبة ملكية كبار المساهمين(Block) كانت سالبة (β=-0.074) إلا أنها لم تكن دالة إحصائيا. وعليه فإنه لا يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية لنسبة ملكية كبار المساهمين في العائد على الملكية مع ثبات العوامل الأخرى.

6- كانت إشارة معامل المتغير المستقل نسبة كفاية رأس المال (CA) موجبة (β=0.057)، إلا أن هذا الأثر لم يكن دالا إحصائيا، وعليه فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنسبة كفاية رأس المال في معدل العائد في الملكية مع ثبات العوامل الأخرى.

7- أما بالنسبة للمتغيرات الضابطة؛ ممثلة في حجم المصرف (Assets) فلم يكن لها أثر دال إحصائيا في العائد على الملكية، في حين أن الرافعة (الديون / حقوق الملكية)-LV- كان لها أثر سلبي في العائد على الملكية (β=-0.421) ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (5%) مع ثبات العوامل الأخرى.

4-3- الاستنتاجات:

1- تمتاز البنوك الأردنية بارتفاع نسبة تركيز الملكية حيث بلغ مجموع نسبة ملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% فأكثر من رأس المال المصرفي ما نسبته 59.07%.

2- تلتزم أغلب البنوك الأردنية بمتطلبات البنك المركزي؛ فيما يتعلق بنسبة كفاية رأس المال، حيث بلغ متوسط هذا المعدل للبنوك الأردنية التجارية 17.74% وهو معدل يزيد بكثير عن متطلبات لجنة بازلII الذي حددته بـ 8% ومتطلبات البنك المركزي الأردني بـ 12%.

3- توصلت الدراسة إلى أن الجمع بين منصبي مدير مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في شخص واحد كان له أثر إيجابي على الأداء على خلاف التوجه الدولي نحو تفضيل الفصل بين المنصبين، وقد يعزى ذلك إلى طابع الملكية العائلية، الذي تتميز به البنوك الأردنية مما يؤدي إلى غياب صراع الوكالة المالك-المدير.

4- جاءت نتائج نسبة المدراء التنفيذيين ذات أثر إيجابي مع كلا متغيري الأداء في الدراسة، وهو ما يتماشى مع المعايير الدولية للحاكمية التي تدعو إلى منح المجالس استقلالية أكبر من خلال الأعضاء المستقلين لما لذلك من انعكاس إيجابي على الأداء، بسبب الدور الرقابي والتدعيمي الفعال الذي يمارسه المدراء من خارج الشركة.

5- توصلت الدراسة إلى أن حجم مجلس الإدارة لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية في العائد على الموجودات إلا أنه كان ذو أثر سلبي ودال إحصائيا في العائد على الملكية.

7- جاءت التعليمات المفروضة على البنوك بنتائج إيجابية على الأداء من حيث نسبة كفاية رأس المال حتى وإن كانت غير دالة إحصائيا، إلا أنها تنم عن أهمية التعليمات (البيئة القانونية المصرفية) كرافد مهم لحاكمية المصارف.

4-4- التوصيات:

1- من المهم أن تعي الشركات بمختلف أنواعها أن الحاكمية هي ضرورة أكثر من أن تكون التزاما تفرضه السلطات الرقابية.

2- العمل على زيادة درجة استقلالية مجالس الإدارة، وذلك من خلال منح عدد من المقاعد في المجلس للمدراء المستقلين، حيث يتماشى هذا المطلب مع ما جاء في دليل حاكمية البنوك الذي أصدره البنك المركزي(2004).

3- العمل على إيجاد بيئة قانونية قوية تتماشى مع المتطلبات الدولية خاصة فيما يتعلق بالتزام البنوك بمتطلبات لجنة بازل II، حيث كان الالتزام الكبير للبنوك الأردنية لمتطلبات رأس المال ذات أثر إيجابي على الأداء.

4- العمل على التأسيس لآليات الحاكمية الخارجية خاصة المتعلقة بالسوق المالية من خلال العمل على تطويره وتعزيز التنافسية بين البنوك.

5- العمل على تشجيع تركيز الملكية ودفع المساهمين إلى القيام بدورهم الرقابي على الإدارة مع الرقابة المستمرة لأثر هذه الآلية على الأداء، وذلك من خلال بحوث أخرى تأخذ بعين الاعتبار الملكية الإدارية، وكذلك نسبة ملكية كبار المساهمين عندما تتجاوز حدودا معينة، حيث أن بعض الدراسات عرضت أن تأثير تركيز الملكية يكون له أثر سلبي إذا تجاوز حدا معينا وذلك بسبب المشكلات التي قد تظهر نتيجة السلوك الانتهازي الذي يمارسه كبار المساهمين لكسب منافع خاصة تنعكس سلبا على المساهمين الصغار خاصة في وجود بيئة قانونية ضعيفة.

6- أظهرت نتائج الدراسة أن ثنائية المدير التنفيذي كان لها أثر إيجابي على الأداء، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طابع الملكية العائلية التي تتمتع به البنوك الأردنية لكن هذه النتيجة لا تتماشى مع التوجهات العالمية، وهو ما يتطلب دراسة متعمقة أكثر لهذا المتغير وتأثيره على الأداء للوصول إلى نتائج أكثر دقة .

7- يجب على صنّاع السياسة قبل تطوير وإطلاق إصلاحات ومعايير حاكمية جديدة وإضافية أن يفهموا ويأخذوا بعين الاعتبار اختلاف أنظمة الحاكمية، ومدى مواءمتها للبيئة التي ستطبق فيها.

المـــــــــراجـــــــــــع

المراجع باللغة العربية:

أ- الكـــتـــب:

1- زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، " إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2009.

2- سلام عماد صالح،" البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية"، اتحاد المصارف العربية، بيروت،2004، ص 37.

3- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاته، " مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والمعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007/2006.

4- عقل مفلح، " مقدمة في الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، البنك العربي، عمان، الأردن، 1995.

5- علا نعيم عبد القادر، زياد محمد عرمان، عامر الخطيب،" مفاهيم حديثة في إدارة البنوك"، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى،2009.

6- محمد علي العامري، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007.

7- محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2006.

ب- الدوريات

8- محمد مطر ،عبد الناصر نور ،"مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية:دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد 3،العدد2007،1.

9- مركز الدراسات الدولية الخاصة ، "حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة" القاهرة، 2008.

10- ــــــــــــــــــ،"مصطلحات متعلقة بحوكمة الشركات"، 2003.

11- ــــــــــــــــــ،" **دور مجلس الإدارة**"، النشرة الشهرية، العدد الثاني عشر،2004.

12- هيسيل مارك، " ممارسة سلطات الإدارة: أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الأسواق الصاعدة"، ترجمة ومراجعة سهير الشريف، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.

13- تعليمات البنك المركزي، الأردن، تعليمات رأس المال التنظيمي وكفاية رأس المال المتضمنة مخاطر السوق رقم (12)، 2003.

14- قانون شركات، رقم. 22 - 1997، وتعديلاته. وزارة الصناعة والتجارة، المملكة الأردنية الهاشمية، 1997.

ج- الرسائل الجامعية

15- إبراهيم عبد الحليم عبادة،" مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك ،عمان، 2006.

16- حمد عبد الحسين راضي الخالدي، " تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية –دراسة تحليلية للمدة من 1992-2005"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.

17- عفاف أبو زر،" استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن،2006.

18- محمد عبد الرؤوف الخرابشة، " العلاقة بين ملكية رأس المال وأداء المنشأة التجارية : حالة دراسة عن الشركات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

A- Books:

19- Magdi R.Iskander & Nadereh Chamlou, “Corporate Governance: A Framework for Implementation”, The World Bank Group.

20- Monks, Robert.A.G., Minow, Nell, "Corporate Governance", 3rd edition, Oxford, Blackwell Publishing, 2006.

21- Morin, R and Jarrell, “Driving Shareholders Value: Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth”, McGraw-Hill Publishers, Sydney, 2001.

22- Neubauer, F. & Lank, A.G. 1998. The family business – its governance for sustainability. New York: Routledge.

23- Parmod Kumar," Banking Sector Efficiency in Globalised Economy", Deep & Deep Publications PVT.LTD, New Delhi, 2006.

24- Solomon,Jill**,”** Corporate Governance and Accountability”, John Wiley & Sons, Ltd, Second Edition, 2007.

25- Stephen A.Ross, Randolph W.Westerfield & Bradford D. Jordan, "Fundamentals of Corporate Finance**"**, Irwin, Von Hoffmann Press, Inc, 1991.

26- Xavier Vives, “Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives”, Cambridge University Press.

B- Dissertations, Theses, and Studies

27- Adams. R and Mehran. H,**"** Is Corporate Governance Different in Bank Holding Companies", Working Paper, Federal Reserve Bank of New York, 2003, p124.

28- ____________________ ," Corporate Performance, Board Structure & its Determinants in the Banking Industry”, Working Paper, Federal Reserve Bank of New York, 2008.

29- Abu-Tapanjeh, Abdussalam Mahmoud, "Good Corporate Governance Mechanism and Firms' Operating and Financial Performance: Insight from the Perspective of Jordanian Industrial Companies", J. King Saud Univ.,2007, Vol. 19, Admin. Sci. (2), pp. 101-121.

30- Aljifri, Khaled; Moustafa, Mohamed, " The Impact of Corporate Governance Mechanisms on the Performance of UAE Firms: An Empirical Analysis**",** Journal of Economic & Administrative Sciences, Vol. 23, No. 2, 71-93, 2007.

31- Al-Shiab, Mohammad and Abu-Tapanjeh, Abdussalam, Ownership Structure and Firm Performance: The Case of Jorda**n**", Journal of Business Administration, Vol.1, No.2,2005,

32- Arun.T.G, Turner.J.D, "Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concept and Issues", Working Paper, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, Manchester,2004

33- Australian Banking", School of Accounting, Economics and Finance, Working Paper, 2006.

34- Badulescu,Daniel ;Badulescu;Alina, "Theoretical Background of Corporate Governance", Fascicle of Management and Technological Engineering, Volume VII (XVII), 2008.

35- Bai,Chong-En; Liu Qiao; Lu,Joe ;Song, Frank M ; and Zhang,Junxi, "Corporate Governance and Market Valuation in China", Working Paper Number 564, 2003.

36- Basel Committee on Banking Supervision," Enhancing Governance for Banking Organizations", Bank for International Settlements, 2006.

37- Bathula, Hanoku, "Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from New Zealand", Faculty of Business, AUT University, New Zealand, 2008.

38- Beccalli, Elena," Does IT investment improve bank performance? Evidence from Europe ", Journal of Banking & Finance (31)2205-2230, 2007.

39- Belkhir, Mohamed, " Board Structure, Ownership Structure, and Firm Performance: Evidence from Banking", Working Paper, Laboratoire d'Economie d'Orléans, 2006.

41- Ben Soltane Bassem,"Governance and Performance of Microfinance Institutions in Mediterranean Countries", Journal of Business Economics and Management, 10(1): 31–43, 2009, p36.

42- Benten E.Gup,:"Basel II: Operational Risk and Corporate Culture In Benten E.Gup ,Corporate Governance in Banking AGlobal Perspective, University of Alabama,USA, 2006.

43- Bhagat.S and Black.B," The Non-Correlation between Board Independence and Long Term Firm Performance", Journal of Corporate Law 27(2), 231-273, 2002.

44- Bugshnan, Turki, "Corporate Governance, Earning Management, and the Information Content of Accounting Earning: Theoretical Model and Empirical Tests", Bond University, Australia, 2005.

45- Busta,Ilduara, "Corporate Governance in Banking: A European Study", Samfundslitteratur Publishers,1st edition 2008. www.samfundslitteratur.dk

46- Bratton.W and McCahery.A," Comparative Corporate Governance and Barriers to Global Cross Reference", Oxford University Press, 2002

47- Cadbury Commission," Report of Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance", available from http//www.worIdbank.org/htmI/fpoI/privatesector/cg/codes.htm.

48- Caprio, Gerard; Laeven, Luc; Levine, Ross," Governance and bank valuation", Journal of Finance Intermediation 16, 584–617, 2007.

49- Chul-kyu,Kang, “Market Economy and Corporate Governance - Fairness and Transparency for Sustainable Growth”, 6th Global Forum on Reinventing Government, 2006.

50- Cleassens, Stijn; Joseph P. H. Fan,"Corporate Governance in Asia: A Survey», International Review of Finance, 3: pp71-103.

51- Colemen. A. K & Biekpe Nicholas," Do Boards and CEOs Matter for Bank Performance: A comparative Analysis of Banks in Ghana", University of Stellenbosch Business School, 2005.

52- D Schneper, William; F Guillen, Mauro , " Stakeholder Rights and Corporate Governance: A cross –National Study of hostile takeovers", University of Pennsylvania, Philadelphia, 2004.

53- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Canella, A. A, "Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data", Academy of Management Review, 28(3), 371–382, 2003.

54- Daily, C.M. & Dalton, D.R,"CEO and Board Chair Roles Held Jointly or Separately: Much Ado about Nothing**?** Academy of Management Executive, Vol 11, pp.11-20, 1997.

55- De- Andres ,Pablo & Vallelado, Eleuterio, " Corporate governance in banking: The role of the board of directors", Journal of Banking & Finance 32 (2008) 2570–2580.

56- Dionne, Georges; Triki, Thouraya,"Risk Management and Corporate Governance: The Importance of Independence and Financial Knowledge for Board and The Audit Committee", Department of Finance and Canada Chair in Risk Management, Montreal, Working Paper, 2005.

57- Doucouliagos; Hristos, Askary ;Saeed and Haman ;Janto, " Directors Remuneration and Australian Banking", School of Accounting, Economics and Finance, Working Paper -, 2006

58- Earle; John S, Kucsera; Csaba, Telegdy; Álmos, " Ownership Concentration and Corporate Performance on the Budapest Stock Exchange: Do Too Many Cooks Spoil the Goulash?", Corporate Governance,Vol.13(2),1-11,2005.

59- Eisenhardt, **“**Agency theory: An assessment and review**”**, Academy of Management Review, 1989, 14(1): 57-74.

60- Fama, E, F & Jensen, M, C, "Separation of Ownership and Control", Journal of Law and Economics (26)301-326, 1983.

61- Furfine C.H," Banks as monitors of other banks: Evidence from the Overnight Federal Funds Market**",** Journal of Business ,74, 33-57, 2001.

62- Gellan, Stuart L.,"Recent Developments in Corporate Governance: An Overview", Journal of Corporate Finance 12,381-402, 2006.

63- Ghosh S," Do Board Characteristics Affect Performance? Firm Level Evidence for India", Applied Economic Letters, Vol. 13, pp 435-443, 2006.

64- Gup, Benten E.,"Basel II: Operational Risk and Corporate Culture", In Benten E.Gup, Corporate Governance in Banking AGlobal Perspective, University of Alabama, USA, 2006.

65- Gupta, Pushkar,"Corporate Governance in India Banking Sector", A Dissertation presented in part consideration for the degree of MA in Finance and Investment,INDIA,2007-2008.

66- Gurmeet. S .B, "Insider ownership and firm value in New Zealand**",** Journal of Multinational Financial Management, 17,142-154, 2007.

67- Haniffa, R. and Hudaib, M, "Corporate Governance Structure and Performance of Malaysian Listed Companies", Journal of Business Finance & Accounting, 33 (7-8), 2006, p. 1034-1062.

68- Heremans, Dirk," Corporate Governance Issues for Banks: a Financial Stability Perspective**",** Working paper, 2007.

69- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S, " Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature", Economic Policy Review – Federal Reserve Bank of New York, 9(1), 7–26, 2003.

70- Hofstetter, Karl, «One Size Does Not Fit All: Corporate Governance for "Controlled Companies**",** Harvard Law School, 2005.

71- Patricia Jackson," Capital Requirements and Bank Behaviour: The Impact of The Basle Accord", Basle Committee on Banking Supervision, Working Papers,No1, 1999.

72- Jaikengkit; Aim-orn,"Corporate Governance and Financial Distress: An Empirical Analysis- the Case of Thai Financial Institutions", Weatherhead School of Management, 2004.

73- Jensen, M. C**,"**The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems", Journal of Finance, 48(3), 831–880, 1993

74- Jensen and Meckling," Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", Journal of Financial Economics. Vol.3, 305 – 360, 1976.

75- John, K. & Senbet, L.W,"Corporate Governance and Board Effectiveness**".** Journal of Banking and Finance, 22: 371 – 403, p 374, 1998.

76- K.Denis, Diane, McConnell ,John J., "International Corporate Governance", Forthcoming, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 2002.

77- Kashif Rashid," A Comparison of Corporate Governance and Firm Performance in Developing (Malaysia) and Developed (Australia) Financial Markets", Centre for

Strategic Economic Studies, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, 2008.

78- Koke, Jens, " The market for corporate control in a bank-based economy: a governance device?" Journal of Corporate Finance (10) 53– 80, 2004.

79- Kouki; Mondher and Guizani; Moncef,"Ownership Structure and Dividend Policy Evidence from the Tunisian Stock Market", European Journal of Scientific Research, Vol.25 No.1, pp.42-53,2009

79- Kosmidou, Kyriaki & Zopounidis, Constantin," Measurement of Bank Performance in Greece", South-Eastern Europe Journal of Economics (1) 79-95, 2008.

80- Krivogorsky, Victoria, "Ownership, board structure, and performance in continental Europe", The International Journal of Accounting, 41, 2006, pp 176–197

81- L.Boone, Audra et al, " The Determinants of Corporate Board Size and Composition: An Empirical Analysis", Journal of Financial Economics (85), 66-101, 2007.

82- La Porta et. Al, «Legal Determinants of External Finance**”,** Journal of Finance, 52, pp. 1131-1150, 1997.

83- Laeven; Luc, Levine; Ross,” Corporate Governance, Regulation, and Bank Risk Taking”, Mimeo. Brown university, 2006.

84- Levine, Rose**."** The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence **",** Discussion Paper No. 3, Global Corporate Governance Forum, 2003

85- Lskavyan, Vahe & Spatareanu Mariana,"Ownership Concentration, Market Monitoring and Performance: Evidence from the UK, The Czech Republic and Poland", Journal of Applied Economics, Vol IX, No 91-104.

86- Macey, Jonathan R; O'Hara, Maureen**,"** The Corporate Governance of Banks", Federal Reserve Bank of New York, 2003.

87- Maher, Maria & Andersson, Thomas, "Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth", Working Paper, OECD, 1999.

88- Mangena, Musa, Chamisa, Eddie, **"**Corporate governance and incidences of listing suspension by the JSE Securities Exchange of South Africa: An empirical analysis ",The International Journal of Accounting, 43, 2008, pp 28–44

89-Mathiesen, 2002, The Encyclopedia of corporate governance, www.encycogov.com, .accessed 21-04-2009.

90-Milburn Woodruff, Thomas**,"** Leadership, Board Governance, Director Independence and Corporate Performance: A Quantitative, Correlational Study of Community Banks",PHD, University of Phoenix, 2007.

91- Morgan, Donald P," Rating banks: Risk and uncertainty in an opaque industry", American Economic Review 92, 874-88, 2002.

92- Ngui Kwang Sing, Voon Mung Ling, Ee Yaw Seng, Edith Lim Ai Ling, "Relationships Between Large Shareholders, Board Governance, Structure and Performance of Malaysian Listed Firms", Proceedings of The MFA Conference, 35-44,2008.

93- Ntim; Collins Gyakari, "Internal Corporate Governance Structures and Firm Financial Performance: Evidence from South African Listed Firms", PhD, Department of Accounting and Finance, University of Glasgow, South Africa,2009.

94- OECD web site: http://www.consultgroup.net.au/consultants-resources/white-papers-articles/oecd-principles.html

95- Paolo, Santella, Carlo, Drago and Giulia, Paone,"Who cares about Director Independence", Munich Personal RePEc Archive(MPRA), 2007, . http://mpra.ub.uni-muenchen.de/2288.

96- Rajan, R.G., Zingales, L, "Financial systems, industrial structure, and growth", Oxford Review of Economic Policy 17 (4), 467– 482, 2001.

97- Rob Bauer et al," The emerging market for European corporate governance: the relationship between governance and capital expenditures, 1997–2005", Journal of Economic Geography 8 (2008) pp. 441–469, p442.

98- Saleh, Mohd., Norman; Iskandar, Takiah; Rahmat, Mohd. Mohid, "Earnings Management and Board Characteristics: Evidence from Malaysia", Jurnal Pengurusan 24, 77-103, 2005.

99- Sang-Woo Nam, "Corporate Governance of Banks: Review of Issues", Working Paper, Asian Development Bank Institute, 2006.

100- Sanghoon Lee,« Ownership Structure and Financial Performance: Evidence from Panel Data of South Korea", University of Utah, USA, Working Paper, No:17,2008.

101- Schneper; William .D, Mauro .F Guillen, "Stakeholder Rights and Corporate Governance: A cross –National Study of hostile takeovers", University of Pennsylvania, Philadelphia, 2004

102- Shleifer, A. and R.W. Vishny," A Survey of Corporate Governance", Journal of Finance, 52 (2): 737-783.

103- Staikouras, Panagiotis K., Staikouras, Christor K., ,Maria-Eileni K. Agoraki, " The Effect of Board Size and Composition on European Bank Performance", Eur J Law Econ ,23:1-27,2007,

104- Thomsen, Steen, Pedersen, Torben, Kvist, Hans Kurt,"Blockholder ownership: Effects on firm value in market and control based governance systems", Journal of Corporate Finance 12, pp 246– 269, 2006.

105- Trayler, Rowan, “A Survey of Corporate Governance in Banking: Characteristics of the Top 100 World Banks”, in Benten E.Gup, “Corporate Governance in Banking A Global Perspective”, Edward Elgar, University of Alabama, USA,2006.

106- Vitalii, Repei,"Ownership Structure, Corporate Governance and Corporate Performance: Evidence from Ukraine", National University of Kyiv-Mohyla Academy, 2000.

107- Victor; Murinde, , and Yaseen, Hadeel, "The Impact of Basle Accord Regulations on Bank Capital and Risk Behaviour: 3D Evidence from the Middle East and North Africa (MENA) Region", the Third International Conference of the Centre for Regulation and Competition (CRC), University of Stellenbosch, Manchester, London,2004.

108- Woodruff; Thomas Milburn," Leadership, Board Governance, Director Independence and Corporate Performance: A Quantitative, Correlational Study of Community Banks", University of Phoenix, 2007

109- Zhon, Jian; Y.Chen, Ken, "Audit Committee, Board Characteristics and Earnings Management by Commercial Banks", National Cheng Kung University, Taiwan, Working Paper, 2004.

الملاحق

الجداول التي تتضمن البيانات المتعلقة بالبنوك

ملحق (1)

الجهاز المصرفي الأردني

مؤسسات الجهاز المصرفي الأردني (نهاية عام 2008)

البنك المركزي الأردني | 1964 | 3

البنوك الأردنية

بنوك تجارية

1930	البنك العربي ش.م.ع	79	-	88
1956	البنك الأهلي الأردني	45	4	6
1960	بنك الأردن	62	14	8
1960	بنك القاهرة عمان	57	6	17
1974	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	98	3	10
1977	البنك الأردني الكويتي	40	8	2
1978	البنك التجاري الأردني	25	2	3
1978	بنك الاستثمار العربي الأردني	9	10	-
1989	بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	15	-	-
1989	البنك الاستثماري	8	-	-
1991	بنك الاتحاد	16	1	1
1993	بنك سوسيته جنرال – الأردن	16	-	-
1996	بنك المال الأردني	8	1	-

بنوك اسلامية

1979	البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار	56	10
1997	البنك العربي الاسلامي الدولي	18	-

البنوك غير الأردنية

1949	بنك اتش اس بي سي الشرق الأوسط	3	2
1951	البنك العقاري المصري العربي	9	3
1957	مصرف الرافدين	2	-
1974	سيتي بنك ان ايه	2	-
1969	بنك ستاندرد تشارترد	8	1
2004	بنك الكويت الوطني	3	-
2004	بنك عوده	8	2
2004	بنك لبنان والمهجر	6	-

مؤسسات الاقراض المتخصصة

ملكية القطاع العام

1959	مؤسسة الاقراض الزراعي	21
1965	المؤسسة العامة للاسكان والتطوير الحضري	3
1966	بنك تنمية المدن والقرى	11

ملكية مشتركة

1965	بنك الانماء الصناعي*	4

شركات مراقبة أعمال الصرافة

في عمان	122
خارج عمان	76

مكاتب التمثيل

داخل المملكة لبنوك أجنبية	-
خارج المملكة لبنوك أردنية	9

- ■ تاريخ التأسيس.
- ■ عدد الفروع داخل الملكة بما فيها المركز الرئيسي.
- ■ عدد المكاتب.
- ■ عدد الفروع خارج الملكة.

* : تم إلغاء بنك الإنماء الصناعي كمؤسسة إقراض متخصصة بموجب قانون إلغاء قانون بنك الإنماء الصناعي لسنة 2008 رقم 2008/26 تمهيداً للحصول على ترخيص بنك لممارسة الأعمال المصرفية الإسلامية.

(ملحق2)

متغيرات أبعاد حاكمية المصارف في مجتمع الدراسة

متغير بعد *الحاكمية* (حجم مجلس الإدارة)

السنوات / البنوك	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
البنك العربي	11	11	11	11	11	11	11
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	13	13	12	13	13	13	12
بنك القاهرة عمان	12	11	11	11	12	12	12
البنك الأردني الكويتي	9	9	9	9	9	9	8
بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	11	11	10	11	11	10	11
البنك الأهلي الأردني	13	13	13	12	13	13	11
البنك الأردني للاستثمار والتمويل	11	11	11	11	11	12	11
بنك الاستثمار العربي الأردني	11	11	11	11	11	11	11
البنك التجاري الأردني	4	6	7	7	7	7	7
بنك المال الأردني	13	13	11	11	11	11	12
بنك الأردن	11	12	11	11	10	11	11
بنك السوسيتيه جنرال	11	11	11	11	10	11	11
بنك المؤسسة العربية المصرفية	7	7	9	9	9	9	9

متغير بعد الحاكمية نسبة المدراء غير التنفيذيين (%)

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	السنوات / البنوك
90.9	90.9	90.9	90.9	81	81	81	البنك العربي
91.7	92	92	92	91.7	85	85	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
91.7	91.7	91.7	90.9	90.9	90	83	بنك القاهرة عمان
1	89	89	89	89	89	89	البنك الأردني الكويتي
63.6	60	72.7	72.7	70	72.7	72.7	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار
90.9	92	92	91.6	92	92	92	البنك الأهلي الأردني
90.9	91.6	90.9	90.9	90.9	90.9	81.8	البنك الأردني للاستثمار والتمويل
90.9	90.9	90.9	81.8	81.8	81.8	81.8	بنك الاستثمار العربي الأردني
85.7	85.7	85.7	85.7	85.7	83	75	البنك التجاري الأردني
90.9	90.9	89	90.9	90.9	92	92	بنك المال الأردني
90.9	90.9	81.8	90.9	81.8	83	90.9	بنك الأردن
90.9	90.9	90	90.9	90.9	90.9	90.9	بنك السوسيتيه جنرال
89	89	89	89		85.7	85.7	بنك المؤسسة العربية المصرفية

متغير بعد الحاكمية ثنائية المدير التنفيذي

السنوات / البنوك	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
البنك العربي	0	0	0	1	1	1	1
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	1	0	0	0	0	0	0
بنك القاهرة عمان	0	0	1	1	1	1	0
البنك الأردني الكويتي	1	1	1	1	1	1	0
بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	1	1	1	1	1	1	0
البنك الأهلي الأردني	1	1	1	0	0	0	0
البنك الأردني للاستثمار والتمويل	0	0	0	0	1	0	0
بنك الاستثمار العربي الأردني	0	1	1	1	1	0	0
البنك التجاري الأردني	0	0	0	0	0	0	0
بنك المال الأردني	1	1	1	1	0	0	0
بنك الأردن	0	0	0	0	0	1	1
بنك السوسيتيه جنرال - الأردن -	0	0	0	0	0	0	0
بنك المؤسسة العربية المصرفية	0	0	0	0	0	0	0

متغير بعد *الحاكمية* (مجموع نسبة ملكية كبار المساهمين Blockholders(%)

البنوك / السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
البنك العربي	31.8	31.63	34.36	34.26	33.93	30.88	31.164
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	81.75	81.68	84.09	78.99	80.025	80.07	82.86
بنك القاهرة عمان	61	61	61.33	61.21	55.82	55.83	55.75
البنك الأردني الكويتي	65.36	65.33	64.65	64.09	65.22	65.2	71.85
بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	69.4	68.1	67.3	73.6	69.6	76.2	78.1
البنك الأهلي الأردني	38.099	35.25	36.68	35.82	34.52	31.8	31.7
البنك الأردني للاستثمار والتمويل	34.363	34.918	29.267	29.267	34.45	47.168	44.978
بنك الاستثمار العربي الأردني	62.86	49.49	49.49	49.49	46	46.06	46.06
البنك التجاري الأردني	49.8	78.97	80.51	78.1	72.71	82.66	87.16
بنك المال الأردني	47.24	56.07	52.59	48.45	49.2	41.72	46.67
بنك الأردن	58.545	50.39	50.551	52.9	46.2	49.3	47.7
بنك السوسيتيه جنرال	44.54	37.3	55.5	66.3	77.05	79.87	78.87
بنك المؤسسة العربية المصرفية	86.66	86.66	86.66	86.67	86.671	86.671	86.6715

متغير بعد *الحاكمية* (نسبة ملكية أكبر مساهم Largest Shareholder(%)

السنوات / البنوك	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
البنك العربي	10.5	10.46	14.86	14.43	14.3	14.87	15.002
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	18.76	18.76	18.76	20.103	20.601	30.515	33.173
بنك القاهرة عمان	12	12	12	11.34	11.34	11.34	11.39
البنك الأردني الكويتي	44.091	44.091	44.09	44.091	44.091	44.091	50.835
بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	20.8	20.8	20.7	14.8	20.5	25.6	25.6
البنك الأهلي الأردني	11.621	10.88	8.33	7.99	11	10.53	10.53
البنك الأردني للاستثمار والتمويل	16.574	16.574	18.932	18.932	18.932	18.932	18.932
بنك الاستثمار العربي الأردني	23.4	19.4	19.4	19.4	18	17.63	17.63
البنك التجاري الأردني	21.96	25	25	23.85	23.31	24	23.98
بنك المال الأردني	10	11.03	11.03	9.63	9.78	9.63	9.05
بنك الأردن	25.84	25.84	25.84	26.3	26.5	25.1	25.7
بنك السوسيتيه جنرال	37.29	37.3	55.5	50.1	50.05	50.05	50.05
بنك المؤسسة العربية المصرفية	86.66	86.66	86.66	86.67	86.671	86.671	86.6715

متغير بعد *الحاكمية* (نسبة كفاية رأس المال)

السنوات / البنوك	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
البنك العربي	17.07	18.7	17.36	16.53	23.26	22.75	16.2
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	29.5	26.03	20.87	17.31	32.07	29.4	23.16
بنك القاهرة عمان	12.7	13.82	16.23	15.51	15.68	16.99	15.56
البنك الأردني الكويتي	18.1	15.6	15.57	13.13	15.61	14.97	14.99
بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	18.1		13.99	18.08	16.96	31.05	23.23
البنك الأهلي الأردني	8.08	9.64	11.78	15.91	17.83	13.07	12.08
البنك الأردني للاستثمار والتمويل	16.34	19.14	17.56	17.85	18.13	17.31	17.91
بنك الاستثمار العربي الأردني	31.4	26.87	26.54	23.22	22.33	32.75	23.2
البنك التجاري الأردني	-29	-39.48	21.12	19.59	17.4	18.09	13.04
بنك المال الأردني	23.85	19.87	18.16	24.75	23.2	21.55	20.14
بنك الأردن	13.96	13.89	15.71	16.06	15.22	14.81	13.37
بنك السوسيتيه جنرال		31.23	25.15	25.39	25.63	19.63	25.52
بنك المؤسسة العربية المصرفية				20.18	19.32	19.52	31.8

حجم الموجودات

البنوك \ السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
البنك العربي	14,714,153,000	15,477,112,000	16,786,028,000	16,815,804,000	18,440,138,000	21,220,031,000	22,751,002,000
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	1,773,011,222	2,030,610,781	2,499,645,250	3,196,252,968	4,096,450,307	5,020,071,766	5,430,579,044
بنك القاهرة عمان	896,185,908	875,652,275	980,175,262	1,227,330,587	1,178,849,516	1,319,245,230	1,462,244,466
البنك الأردني الكويتي	625,121,036	717,685,211	888,311,258	1,409,470,590	1,649,761,717	2,016,727,606	2,062,791,204
بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	371,424,702	392,722,306	510,660,717	652,410,491	891,725,489	1,068,090,450	1,134,469,444
البنك الأهلي الأردني	1,384,867,553	1,302,400,125	1,572,362,875	1,674,647,045	1,740,841,639	1,976,151,767	2,106,172,872
البنك الأردني للاستثمار والتمويل	352,612,523	366,956,913	393,908,182	554,885,514	671,915,191	699,126,874	683,282,263
بنك الاستثمار العربي الأردني	362,513,874	376,014,579	404,447,912	477,821,156	549,039,513	636,778,592	697,473,021
البنك التجاري الأردني	260,540,837	116,990,334	220,546,661	363,145,363	513,184,452	549,260,650	628,156,537
بنك المال الأردني	273,418,141	309,083,808	415,957,008	698,362,190	856,374,723	939,639,235	983,546,499
بنك الأردن	806,548,259	901,654,157	958,920,200	1,185,713,310	1,376,230,654	1,455,719,079	1,686,018,203
بنك السوسيتيه جنرال	64,058,073	66,830,268	107,821,953	167,888,904	162,794,399	221,921,355	275,841,242
بنك المؤسسة العربية المصرفية	298,685,432	333,898,304	374,286,064	410,786,480	517,654,162	601,180,052	587,006,228

ملحق (2)

مؤشرات الأداء المصرفي

	مؤشرات الأداء المصرفي													
	العائد على الموجودات (ROA)(*)							العائد على حق الملكية (ROE)(**)						
السنوات / البنوك	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
البنك العربي	0.88	0.78	0.86	1.19	1.43	1.58	1.58	10.12	8.38	9.04	10.76	8.51	9.43	10.06
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	1.24	1.12	1.23	2.25	2.25	2.15	1.77	8.30	8.06	9.75	19.22	11.43	12.67	11.05
بنك القاهرة عمان	-0.16	0.51	1.27	2.56	1,63	1.58	1.93	-3.61	9.28	14.42	19.28	13.92	14.42	13.4
البنك الأردني الكويتي	1.62	1.93	2.11	1.98	2.43	2.25	2.38	17.49	20.24	22.26	24.9	20.85	20.11	19.62
بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	0.88	-0.18	2.12	3.79	1.39	1.29	1.38	9.91	-2.24	21.68	23.27	12.16	6.41	7.14
البنك الأهلي الأردني	-0.27	0	0.42	1.55	1.16	0.55	0.83	-5.86	-0.01	6.57	14.57	9.56	5.50	8.61
البنك الأردني للاستثمار والتمويل	0.01	0.01	1.05	4.97	1.45	0.91	1.3	0.07	0.11	11.54	39.84	13.21	8.1	10.35
بنك الاستثمار العربي الأردني	0.85	1.16	1.26	1.79	1.49	1.1	1.66	8.68	11.28	11.19	15.92	11.81	5.81	9.35
البنك التجاري الأردني	-5.48	-1.01	1.70	3.58	2.08	2.26	1.49	38.98	3.21	8.10	19.47	14.15	15.29	10.66
بنك المال الأردني	2.06	2.61	2.96	3.06	2.11	1.38	1.45	14.99	17.66	20.62	16.34	12.14	7.85	7.35
بنك الأردن	1	0.84	1.51	1.96	1.86	1.68	1.95	13.23	11.76	18.03	19.64	18.22	15.13	18.29
بنك السوسيتيه جنرال	0.64	1.09	1.14	1.38	2.01	0.99	1.45	5.28	8.53	7.69	10.51	12.99	8.08	8.27
بنك المؤسسة العربية المصرفية	0.82	1.74	1.78	2.89	2.12	1.76	1.69	8.45	16.61	15.49	22.41	16.71	13.65	11.66

* العائد على الموجودات = صافي الدخل / الموجودات

** العائد على حق الملكية = صافي الدخل / حق الملكية

ABSTRACT

The Effect of Banks Governance on Banking Performance

"An Applied Study on The Jordanian Commercial Banks"

By

Khawla Guerra

Supervisor

Dr. Sliman Ibrahim Al-Hawari

This study aimed to investigate the effect of bank governance presented by the (Board of Directors size, CEO duality, percentage of non-executive directors, capital adequacy, the ownership percentage of large shareholders,and the ownership percentage of the largest shareholder) on the banking performance as measured by the Return on Equity (ROE) and Return on Assets (ROA). This study was conducted in Jordanian commercial banks (N=13) during the period from 2002-2008. To test the hypotheses, we used the Statistical Program for Social Sciences (SPSS) based on the multiple regression technique.

Results showed that CEO duality, percentage of non-executive directors, ownership percentage of the large shareholders and capital adequacy had positive effect on return on assets; whereas the remaining variables (size of Board of Directors, and the largest shareholder) had no statistically significant effect. Similarly, size of Board of Directors, CEO duality, percentage of non-executive directors, and the ownership percentage of the largest shareholder had statistically significant effect regarding return on equity; whereas none of the remaining variables had such statistical effect.

The conclusion from this study is that governance variables as represented by CEO duality, percentage of non-executive directors, ownership concentration, and capital adequacy are recognized as effective determinant on banking performance, so that corporations are advised to take governance as vital not as duty before authorities. Further more, private and public sectors need to work cooperatively to establish governance mechanisms ensuring best banking performance, especially the increment

of the proportion of non executive directors on board of directors and the compliance with the requirements of Basel II.